The Billionaire Who Wasn't

骗了富豪查克·菲尼

一起骗局的“秘密”与“内幕”的传奇

[美国] 查克·菲尼 著
[illegible] 译

中信出版社

COAY Books

目录
Content

- 内容简介
- 作者简介
- 媒体推荐
- 编辑推荐
- 目录
- 前言
- 引子
- 雨伞男孩（1）
- 雨伞男孩（2）
- 雨伞男孩（3）
- 雨伞男孩（4）
- 雨伞男孩（5）
- 三明治小伙儿（1）
- 三明治小伙儿（2）
- 三明治小伙儿（3）
- 三明治小伙儿（4）
- 亮出戒指（1）
- 亮出戒指（2）
- 亮出戒指（3）
- 亮出戒指（4）
- 亮出戒指（5）
- 可笑的宣传单（1）
- 可笑的宣传单（2）
- 可笑的宣传单（3）
- 可笑的宣传单（4）
- 可笑的宣传单（5）
- 骑在虎背上（1）
- 骑在虎背上（2）
- 骑在虎背上（3）
- 骑在虎背上（4）

- 骑在虎背上（5）
- 骑在虎背上（6）
- 骑在虎背上（7）
- 骑在虎背上（8）
- 暴风骤雨（1）
- 暴风骤雨（2）
- 暴风骤雨（3）
- 暴风骤雨（4）
- 暴风骤雨（5）
- 暴风骤雨（6）
- 暴风骤雨（7）
- 暴风骤雨（8）
- “三明治群岛”（1）
- “三明治群?”（2）
- “三明治群岛”（3）
- “三明治群岛”（4）
- “三明治群岛”（5）
- “三明治群岛”（6）
- “三明治群岛”（7）
- “三明治群岛”（8）
- 香港大鳄（1）
- 香港大鳄（2）
- 香港大鳄（3）
- 香港大鳄（4）
- 香港大鳄（5）
- 香港大鳄（6）
- 香港大鳄（7）
- 包围日本（1）
- 包围日本（2）
- 包围日本（3）
- 包围日本（4）
- 包围日本（5）
- 怎样才算富有？（1）
- 怎样才算富有？（2）
- 怎样才算富有？（3）
- 怎样才算富有？（4）

- 怎样才算富有？（5）
- 怎样才算富有？（6）
- 怎样才算富有？（7）
- “百无大”（1）
- “百无大”（2）
- “百无大”（3）
- “百无大”（4）
- “百无大”（5）
- “百无大”（6）

内容简介

内容简介《影子富豪查克·菲尼》内容简介：1988年，福布斯富豪榜上多了一位“陌生”的名字，他位列第23名，而在这之前还从来没有人知道他就是个亿万富翁。他是谁呢？他就是出生在大萧条时代，新泽西州伊丽莎白区的爱尔兰裔美国人查克·菲尼。《影子富豪查克·菲尼》作者康纳尔·奥克利里通过全方位采访查克·菲尼本人和他的上百位朋友和合伙人，全面揭秘了这位大名鼎鼎的神秘人物。一个白手起家、处于社会下层的穷小子，在短短的十几年内，迅速积累起亿万身家。查克·菲尼和他的合伙人缔造了庞大的免税店帝国，积极促成了北爱尔兰政府和爱尔兰共和军的和平谈判，匿名捐赠了几百所大学和机构，而他所做的一切竟然从未被公开过。更为隐秘的是，在福布斯富豪榜榜上有名之前，他已经秘密捐出了自己的全部财富，成了一个“空壳”的富翁。查克·菲尼直到现在都游走在公众视线之外。现在他把自己的秘密公开，是希望能够提倡一个信念：活着就要给与，希望富人们能够在有生之年把财富用到最有价值的地方。

作者简介

作者简介康纳尔·奥克利里，知名记者，《爱尔兰时代》驻伦敦、莫斯科、北京、华盛顿的国外通讯员，他曾经写过关于俄罗斯、爱尔兰和美国的政治方面的书。他现在居住在爱尔兰的都柏林。

媒体推荐

媒体推荐“我不想让金钱消耗我的生命。”——查克·菲尼菲尼的意义已经影响了美国大多数的富人，或许有一天他将成为美国最慷慨的慈善家。——《时代周刊》查克·菲尼对推动爱尔兰的教育和研究进行了慷慨捐助，做出了重要贡献，同时也推动了北爱尔兰的和平进程。康纳尔·奥克利里以细致而又颇具洞察力的笔触描述了这位知名的爱尔兰裔美国人，从而使他不再“销声匿迹”。——伯蒂·埃亨，爱尔兰总理在爱尔兰，亚特兰大基金会的介入开创了一个新的时代，结果是伟大的大公无私和名副其实的圣芳济会教士相脱离，这一点在查克·菲尼先生身上表现得尤其明显。——谢默斯·希内如果查克·菲尼像唐纳德·特朗普那样，把全部财富归为己有，那他就不是查克·菲尼了。——吉姆·德怀尔，纽约《每日新闻》

编辑推荐

编辑推荐《影子富豪查克·菲尼》：年逾古稀的查克·菲尼希望更多人能明白一个道理——寿衣上没有装钱的口袋。一段财富“聚敛”与“挥霍”的传奇。

目录

前言引子第一部分起家第1章雨伞男孩第2章三明治小伙儿第3章亮出戒指第4章可笑的宣传单第5章骑在虎背上第6章暴风骤雨第7章“三明治群岛”第8章香港大鳄第9章包围日本第二部分隐蔽第10章怎样才算富有？第11章 “百无大”第12章四个男人一台戏第13章富人，穷人第14章不要问，不要说第15章好运爱尔兰第16章报出你的价格第17章“富有、无情和坚定”第18章智者来了第19章卸任第20章给我指指那座大楼第21章 咖啡店里四巨头第三部分决裂第22章联络法国第23章抢占先机第24章把孩子分成两半第25章错误的战略第四部分 捐赠第26章 “一个很好的开始”第27章金子般的心第28章园丁鸟第29章变化的国家第30章慈善走入家乡第31章地理渐变第32章“廉颇老矣”第33章 财富，死不带去第34章一刻也耽误不起

前言

前言我第一次遇见查克•菲尼是在白宫，1994年3月17日。当时，我是作为一名驻华盛顿的记者应邀前往的，而菲尼的出席则是由于他为爱尔兰和平作出的贡献。当时我只知道他是《福布斯》杂志榜上一位有名的亿万富翁，并且戴着一块廉价的手表，但我并不知道他还是世界上最默默无闻的大慈善家。这一点，不仅我不知道，那天被克林顿夫妇邀请到东厅的其他所有客人也都不知道，更没有一个人知道他距离人们所认为的亿万富翁如此遥远，甚至连一所房子或一辆汽车也没有。2002年，我被报社派往华尔街，一个我和查克•菲尼共同的朋友介绍我们认识，我从那时才开始了解他。我和菲尼一起吃过几次午饭，大多数是在他最喜欢的酒馆——第三大街的克拉克，经过几次商谈，他同意与我合作写一本他的传记，以便在有生之年继续倡导奉献。他答应向我公开他长期以来守口如瓶的家人、朋友、生意伙伴和受益人的情况，并允许我进入他的档案馆。但他不打算以任何方式左右最后的作品，这本传记也没有得到他任何形式的捐助或资助。最终，我得到的是最广泛的第一手资料。他不断为自己的基金会的财富寻求好的用途，在这个过程中，我跟随着他周游世界。在许多遥远的地方，比如火奴鲁鲁和胡志明市，我与他和他的朋友们共进午餐和晚餐。每一个在生意场或慈善界结识菲尼的人，甚至是那些曾在生意上跟他吵过架的，都非常乐于讲述他的故事。从美国本土到夏威夷，再到英国、爱尔兰、法国、瑞士、越南、澳大利亚、泰国、香港和百慕大，我一路行来，采访了许许多多的人，听他们讲述了菲尼一生中的不同片段。

引子

引子1984年11月23日，星期五的早上，拿骚国际机场阳光明媚，已然有点热了，一架从纽约来的航班刚刚结束了三个小时的飞行，降落在这里。乘客们大多是美国游客，打算来巴哈马群岛欢度感恩节。从经济舱走出一位中年男子，面相谦和，身穿宽松的运动外衣和开领衬衫，若不是那双犀利的蓝眼睛，他看上去没什么特别。他和妻子乘出租车来到凯布尔海滩的一座办公楼。凯布尔海滩位于机场和拿骚城的中间，在这大西洋浅蓝绿色的海水边坐落着一连串酒店和公寓楼群。他在这块领地上颇为自如，因为他过去常常利用这个亚热带岛屿做生意，从而使自己成了世界上最富有的富翁之一。然而，这一次他来到巴哈马群岛却是为了进行一项特殊的交易，与他以往的所有交易都不同，而且会不可逆转地改变他的一生。那天上午，有两名律师也要前往巴哈马群岛与他会面。弗兰克•马奇从百慕大飞往拿骚，担任此次交易的法律见证人。而正在佛罗里达与父母共度感恩节的哈维•戴尔，预计将同时抵达。所有必需的文件都在他那儿，戴尔对这件事的每个细节都进行了精心的安排。经过长达两年的策划之后，这场交易终究选在了巴哈马群岛进行，这是为了避免选在别处将产生的巨额罚金。这位哈佛出身的律师已经从凯布尔海滩一家可信赖的公司那儿借到了一个绝对安全的会议室，文件就将在那里签署。过程很复杂，将需要三个小时，但他们仍然来得及搭乘晚班飞机回到各自的出发地。到了文件正式签署的那天，哈维•戴尔却没有出现。有一件事是他无法掌控的，那就是天气。那天早上，由于一场暴风雨狂泻不息，棕榈滩机场的所有航班都滞留了。时间一点点过去，他心急如焚，但广播里仍然没有他那趟航班的消息。与此同时，巴哈马群岛的这些人也在翘首等待，他们出去吃了个炸鱼加炸薯条的午餐，然后回到会议室，围坐在那里有一搭没一搭地讨论着。直至午后时分，戴尔才在西棕榈滩机场登上了飞往拿骚的航班。这架通

勤喷气机径直钻入仍在隆隆低吼的暴风云中，在一阵剧烈的颠簸之后迅速恢复平稳，一个小时后就抵达了巴哈马群岛。当戴尔气喘吁吁地冲进会议室时，已是下午4点左右。而一个小时之后，他们就必须撤出这座大楼，回到机场。他打开手提箱，把协议、律师资质证明、合作决议以及其他法律文件都拿出来摊在桌上，说道：“没有时间多说了，你们在这里签字，你们在那儿签。”签好之后，他把所有文件重新收起来，与其他人一起匆忙赶往机场，搭乘飞机离开。在返回拿骚机场的路上，查克•菲尼感到前所未有的轻松，他就是那个穿运动外衣的人。那天早上来到巴哈马群岛时，他还是一个亿万富翁；而离开时，他却几乎恢复了30年前尚未涉足诡谲多变的商业领域时的一穷二白之身。在那个感恩节周末，当数百万美国人都在为自己所祈求的物质生活而感恩时，他却庆贺自己从巨额财富中解脱了出来，因为亿万富翁的命运和赚钱的天分已经成了他的困扰。整件事做得极为隐秘。很长一段时间，除了直接参与的几个人以外，极少有人知道那天发生了些什么。4年后，《福布斯》杂志把菲尼列为排名第23的美国在世富豪，宣布他拥有13亿美元资产。但是，《福布斯》错了，而且在今后很多年里都在重复这个错误。查克•菲尼已经把那些财富都甩掉了，他是个枉担虚名的亿万富翁。

雨伞男孩（1）

雨伞男孩1931年春天，帝国大厦在纽约落成，这是“咆哮的20世纪”经济蓬勃发展后期的伟大胜利成果之一。与此同时，美国经济遭受了一连串打击。经济大萧条席卷整个美国，银行倒闭，失业剧增。正是在美国历史的这个节骨眼上，1931年4月23日，查克•菲尼出生在新泽西州埃尔莫蓝领聚居区的一个境况艰难的爱尔兰裔美国家庭。查克的父母，利奥•菲尼和马达琳•菲尼，是许多年前从费城搬到新泽西的。繁华的纽约市区就在哈德孙河对岸几英里之外，这对新婚夫妇热切盼望着能在那里过上新的生活。利奥的父亲和马达琳的父亲都在费城铁路局工作，因此他们送的新婚贺礼就是两张宾夕法尼亚—新泽西铁路线的通行证，以便于他们彼此联系。这对夫妇起初在纽瓦克的韦斯堡安家，后来搬到埃尔莫，比邻伊丽莎白区和联合区。在那里，利奥找到了一份保险代理商的工作，而马达琳则成了一名护士。他们有三个孩子，都出生在新泽西州伊丽莎白区的橙色纪念医院：两个女儿——阿琳和厄休拉，在她们中间还有一个男孩儿——查尔斯•弗朗西斯•菲尼（查克为昵称）。在经济大萧条时期，菲尼夫妇拼命工作，比他们的许多邻居过得好一些。在幼小的查尔斯的记忆中，母亲在橙色纪念医院常常日班夜班连轴转，父亲常常在黎明时分就穿上西装、打上领带出门，去纽约的皇家全球保险公司上班。一开始他们租房子住，后来从一位祖父辈老人那里继承了2 000美元的遗产，于是在伊丽莎白区的帕利塞德路买下了一幢两层的红砖小楼，与一家爱尔兰天主教徒和一家意大利人为邻。这幢小楼至今仍矗立在一条安静的大道旁，门前一棵云杉树浓荫蔽日，周围都是独门独户的住宅。这里位于纵横交错而繁忙的高速公路的中间地带，汇聚着花园州高速公路82号国家公路、22号联邦公路、78号州际公路。菲尼一家人的生活开支很拮据。20世纪30年代的任何一个新泽西劳动阶层的人都知道一美元的价值。虽然有两份收入，但他们手头

的余钱还是很少，而且还要挣扎着支付每个月32美元的按揭贷款，以及供养家里的车——那是一辆绿色的哈德森，底板很旧，拐弯的时候喇叭就会隆隆作响。他们的“老爷车”有时会坏在去费城的路上——铁路通行证是有使用期限的——或者是翻新的轮胎被扎破。有时他们会去波茨维尔探望马达琳的亲戚们，据说他们很富有，因为他们拥有一座“棒状饼干加工厂”，其实那只不过是厨房里的一台大烤箱；还有人说他们把钱藏在房子周围，虽然在他们死后谁也没有找到过一文钱。

雨伞男孩（2）

在那艰难的年代里，人们总是相互照应。马达琳•菲尼是个谨慎又细心的乐善好施者，默默地做了许多善事。当她注意到患卢伽雷病①的邻居比尔•法伦每天步行到公交车站去纽约时，她就常常装作自己恰好要去某个地方，把比尔从家门口载到车站。“他压根儿就不知道她并不是要去那儿。”厄休拉回忆道。第二次世界大战期间，马达琳晚上常穿上蓝色制服，充当红十字会的护士志愿者。她无论如何也不能理解其他一些红十字会工作人员怎么能为自己的“志愿”行为领取薪酬。（当然，这件事后来被报纸披露出来，成了一桩丑闻。）利奥•菲尼平时热衷于做弥撒，也总是花很多时间帮助别人。他参加了“哥伦布骑士团”，这是个天主教的男性友好社团，向成员及其家庭成员提供助学贷款。他也很注重发挥金钱的价值，当孩子们长到一定岁数时，他就送他们去位于埃尔莫尔大道的图书馆，他告诉孩子们：“我们纳税了，因此你们必须充分利用它。”菲尼的姐姐阿琳说，菲尼小时候是个活泼的孩子，还有点儿调皮。“他因为调皮捣蛋而被布拉德利海滩学前班赶了出来。但这并不是说他会制造什么麻烦或者其他事端，而是因为他总是很滑稽。我每天的一项重要内容就是坐在他旁边大笑。他是枚开心果，脑子也很灵活。我母亲最疼爱他了，她总是说：‘我的查尔斯，我的查尔斯……’”早在10岁的时候，菲尼就表现出了赚钱的天分。“我们什么也没有，”他的朋友弗朗西斯•“斯基普”•唐尼回忆道，“那时候，每挣一毛钱都不容易。”菲尼第一次小试牛刀是挨家挨户推销圣诞贺卡，这个机会是由朋友杰克•布卢伊特的父亲提供的。布卢伊特选了他们所在的社区，所以菲尼就去了邻近的另一个社区。菲尼还帮邮递员投递圣诞节的信件，由此多挣了一笔钱。后来下雪的时候，他和朋友穆斯•福利帮人们清理车道。“我去叫门，收取25美分，穆斯铲雪，然后我们平分这份钱。”他说。从这份工作中，他得出了商业运作的第

一个心得，那就是关于业务的过度扩张：“如果我收钱时往前跑得太远，就不得不借助铁锹才能回来！”他总是筹划新的挣钱方案，却往往不切实际。11岁那年一个夏天的午后，他在斯基普•唐尼家玩耍，突发奇想地用黑色彩笔在门廊上写下了“唐尼的店——啤酒、饼干”，满心希望有人能顺道进来，给他们一桩生意。斯基普的母亲看到后，告诉小菲尼：“查尔斯，如果天黑之前那个牌子还在，你就看不到明天的日出了。”但斯基普说，他母亲很欣赏查克，“他是个无忧无虑的人，我母亲叫他‘市长先生’，因为他谁都认识。”

雨伞男孩（3）

查尔斯•菲尼当年就读于伊丽莎白区普林斯顿路的圣吉纳维夫语法学校，并且在八年级时成为唯一考取曼哈顿东84街里吉斯高中的男孩子。这是一所罗马天主教学校，招收“具有卓越才能和领导潜能的纽约都市区的罗马天主教年轻人”以及那些上不起天主教学校的孩子。他不喜欢这所学校，每天他必须很早起床，步行40分钟到车站，赶乘7点45分的那趟火车到码头，之后乘轮渡到哈德孙河对岸，再换乘地铁到达84街。他常常到晚上7点钟才能回到家，然后还要做家庭作业。在这样奔波的日子里，他在曼哈顿根本无法结识新朋友，而他少年时代的伙伴都已经去了伊丽莎白区的圣玛丽高中，就在中央大街尽头的一座小山顶上。经历了一年半的煎熬之后，再加上看到父母省吃俭用地为自己攒学费，菲尼把自己从里吉斯高中“开除”了。“我在一场宗教考试中因作弊被抓，不过那是我计划的一部分。如果你在宗教考试中作弊，他们就会开除你。”在圣玛丽高中，菲尼过得开心多了。几乎所有的孩子都跟他一样是爱尔兰裔人，不管做什么事，他都是核心人物。他在学校演出的喜剧《神圣的弗罗拉》（The Divine Flora）中扮演韦恩，在学校足球队里穿38号球衣。1947年，他被同学们选为班里的“风趣先生”。他的朋友鲍勃•科根说，大家推选他为班级“笑星”，因为“他总是到处开玩笑，并且能从一切事情中找出乐子来”。1948年，他曾和最好的朋友约翰•“杰克”•科斯特洛演出一部喜剧，当时学校的杂志登出了一则海报：“来俱乐部度过一个愉快的娱乐之夜吧！这里有美国的喜剧新秀查尔斯•菲尼和约翰•科斯特洛。”对于十几岁的男孩子来说，圣玛丽高中简直像个天堂：在菲尼那一届，仅有35个男生，女生却有100个，而且在马路对面还有一所女子学校。那时，查尔斯•菲尼已经长成一个清瘦矫健、相貌俊秀的小伙子，“她们冲着我们尖叫，好像我们是披头士乐队一样。”科根说。菲尼仍想方设法赚取零用钱，他在伊丽莎白港附

近的一个高尔夫球场做球童。“9洞1美元外加25美分小费，或者18洞1.75美元外加25美分小费，”他回忆道，“我总是寻找两位打9洞的球手。”在暑假期间，他的母亲会暂时离开护士岗位，到新泽西海滩的欢乐谷租一套公寓，接待前来住宿的客人们，菲尼就在公寓旁的小道上出租沙滩浴巾和沙滩伞，还躲在桶里当靶子，人们出几分钱就可以朝他身上扔球。他在冰球机上赢了太多的可爱玩具，以至于他不得不到另外一个区。最后，那些机器的主人给了他一份工作，让他找零钱。当时，那个海滩的幕后经营者是新泽西黑手党的一个分支派系。他们售卖一些商品，包括收取25美分的沙滩逗留费。“如果你在沙滩上待一天，他们会卖给你一条彩色丝带，你要用安全别针别在身上。”菲尼说，“他们有一大帮巡查的家伙会对你说：‘小子，让我看看你的丝带。’”他母亲为房客们提供这种丝带。菲尼的一个同学想出了一个办法，可以重复利用丝带或者把丝带一分为二，从而可以多得几美分。“那些黑手党的人很不高兴，而且向他们表示了不满，他们这才收手。”阿琳说。

雨伞男孩（4）

少年时代的查尔斯•菲尼常常邀请朋友们去他家的出租公寓共度周末，他们就一起睡在顶楼上。早上，他带他们去一个饭店吃早餐，那个店在开门之前会把一些炸面包圈放在门外的盒子里，以供饥饿的孩子们自取享用。夜晚，他们在海边小道上玩耍，或者去看电影。斯基普•唐尼还回忆起，他曾开车带菲尼去新泽西海滩阿斯伯里公园的帕拉蒙特电影院赶赴一个姑娘的约会，那年他们都16岁。电影院后门的门卫认识菲尼，就让他们免费进去了。他们爬上荧幕后面的梯子，穿过T形台，再从另一侧的梯子下来，就来到了座位上。朋友乔•卡什说，他印象中的菲尼能“让你觉得他是你最好的朋友；无论何时你跟他说话，他好像总是能触及你的内心；他总是想在前面”。杰克•科斯特洛记忆中的菲尼则是在欢乐谷海边小道上兜售雨伞的小贩，“总是工作、工作，挣钱、挣钱”。1948年6月，菲尼高中毕业，4个月后，还是17岁的他与科斯特洛一起来到纽瓦克的征兵办公室，与美国空军部签署了服役合同。他妹妹厄休拉说：“他是自愿的，他并不是必须得去。他还试图跟弗朗基•科里根一起早点去服役，一天晚上，他们想从家里偷偷溜走。可是他们哪儿也去不成，因为汽车启动不了！他们打算隐瞒自己的年龄，早点入伍，还想拉我入伙，帮忙签署一些文件证明他们的母亲已同意他们的行为。”当时，第二次世界大战刚结束三年，征兵还在进行，而菲尼决定在两年内无论如何也要入伍。“那时候我觉得，既然躲不过，那就早点把它完成吧，所以我签了三年的合同。”军队生活在这位新泽西少年眼前打开了一个新的世界。在新泽西州拉克兰空军基地接受了无线电操作员训练之后，菲尼被派往美国驻日本的军队服役。这是他第一次离开美国。在那里他将要开始新的生活，并有了一个新的名字——在空军部队里，所有人都开始叫他查克。作为一名异常聪慧的新兵，他被分配到了芦屋（芦尾）空军基地的美国第五空军无线电中队移动电话第12

支队，驻地位于日本的南端。这是离朝鲜半岛最近的空军基地。他所在的这个中队属于信号情报处——美国国家安全局的分支机构，就是它在第二次世界大战即将结束时破解了日本的军事密码。战后的日本百废待兴，但对于一个年轻的服役士兵来说，生活并不艰难。戴维•哈伯斯塔姆①写道：“美国士兵都认为到那里去服役是一场蜜月旅行。在那里，美元很值钱，日本女人很友好，很普通的士兵都能生活得像个贵族。”然而，菲尼中士却把大部分的业余时间都用于学习日语，以充实自己的才能。他在美国军事语言学校上课，还看一些主要适合日本小孩儿阅读的日本连环漫画。

雨伞男孩（5）

1950年6月25日朝鲜战争爆发后，芦屋基地成为F–80战斗机和C–119飞机为前线美军运送补给物资的中转站。菲尼的服役年限从三年延长为四年，他所在中队的任务是，拦截日本海上空苏军飞行战斗机使用的无线电信号，苏联飞行员会记录美国从芦屋起飞的战斗机的频率。一旦突破空中的防线，美国和苏联之间的冷战就会变成局部地区的热战，因此美国的飞机只能在敌军领空之外的范围内活动。有一个刚满20岁的新飞行员越过苏联的空中防线，停留了5分钟，这个时间已足够苏军进行回应，他的飞机被击落，他本人也未能生还，飞机上同行的还有两位俄语专家，他们在两天之前还与菲尼一起值班，他从耳机里听到了他们的尖叫声。回到美国后，菲尼去纽约的布朗克斯区探望了其中一位遇难战友的家人，但不知道该说些什么。“他们之所以牺牲，是因为那个家伙违反了非常明确的命令——不要越过空中防线。”在四年服役期间，菲尼一次也没有回过美国。他在世界的另一边，那里战火纷飞。“当他在圣诞节打来电话时，我们全都坐在厨房里，等待着电话铃响起。”他姐姐阿琳回忆道。越洋电话是要付费的。“我们没有钱，所以经常是——‘不要说太长！’”他的家人从未见过他穿军装的样子。然而，《伊丽莎白每日报道》（Elizabeth Daily Journal）刊登了一张菲尼中士和科斯特洛下士的照片，他们都穿着美国空军制服，头发偏分、擦着“百利”牌发油，当时他们正在东京享受为期三天的休假。科斯特洛没有菲尼那么幸运，他被派往朝鲜战场，担任地面无线电操作员，不过他从战场安全归来，后来还组建了一个大家庭。照片的说明文字引用了菲尼的话：“把我和杰克分开的，不仅仅是这场战争。”菲尼在写给家里的信中说，军队不允许他透露自己所从事的工作。“也许那就是他一些秘密行踪的缘由，”阿琳说，“他出去几年又回来之后，常常坐在那儿这样”——他快速地敲击着厨房的桌子——“嗒、嗒、嗒，然后说：‘抱歉，是摩尔斯电码，服役期间用的。’我不

知道他是不是下意识这样做的，不过他每隔一会儿都会重复，就像这样：嗒、嗒、嗒。”

三明治小伙儿（1）

三明治小伙儿1952年春天，查克•菲尼还在日本的时候，就开始考虑如何在退伍之后使用自己将要获得的GI助学金了。在罗斯福总统1944年推行的GI法案下，国家拨出一笔钱来供参加过第二次世界大战的士兵们进一步接受教育，后来朝鲜战争的士兵们也分享了这一恩泽。这改变了许多曾参军服役的美国人的命运，比如唐纳德•基奥，可口可乐的掌门人之一，还有后来成为美国参议员的鲍勃•多尔。斯基普•唐尼怀疑他的这位老校友菲尼从一开始就在打GI助学金的主意。家里没有钱供他上大学，但“他知道他能上，所以他为了得到GI助学金而加入了空军”。菲尼来到基地图书馆，开始自学大学的课程。他在《读者文摘》上发现了一篇文章，题目叫做《厨师的摇篮》（A School for Cooks），介绍的是康奈尔大学的酒店管理学院。“我冒出一个念头：我能做这个，我可以照管人们。”这门课程可以发挥他的企业家天赋。康奈尔大学位于纽约州北部芬格湖区的伊萨卡镇，是世界上第一所设立酒店管理学士学位的大学。菲尼从未迈入过伊丽莎白区的两个豪华酒店--温菲尔德-斯科特和伊丽莎白-卡特雷特--如今它们都已不复存在，但他很喜欢“旅行在外，环境幽雅，侍者环绕”的感觉。他递交了入学申请，不久就接到了一份通知，在东京跟一个来自康奈尔的新兵一起参加面试。菲尼学日语的那个语言学校的负责人认识面试官，“她的目光越过面试官的肩膀，看着他写下了属于我的好消息”！1952年7月1日，菲尼从美国空军部队退伍，带着634.33美元退伍费回到新泽西州，等候康奈尔大学的录取通知。离家多年的他受到了热烈欢迎，但他的父母对于他选择的大学并不是很赞成。在那样的年代里，从圣玛丽高中出来的天主教男孩子都不会去常春藤联盟大学就读。他父亲有个最好的朋友叫约翰•德怀尔，是一所天主教高中的校长，他建议菲尼和家人找个时间一起去看看塞丁•霍尔，一所私立天主教大学，离家更近，而且德怀尔

在那里有一些关系。他担心年轻的菲尼一心想进入主流雅士圈子，未免有点求之心切了。然而，第二天，康奈尔酒店管理学院的录取通知书寄到了，他们邀请菲尼9月份去学校注册。菲尼在圣玛丽高中时的那一班同学中，只有两个男孩上大学，一个是他，另一个拿到了罗格斯大学的奖学金，那是新泽西的一所州立大学。这份录取通知书的到来成了菲尼家的头等大事，菲尼家还从来没有人上过大学呢。不过，当时菲尼就已经显示出了一种将要对他的一生产生重大影响的特质：立志高远，往最好的结果努力，即使那似乎遥不可及。“他从未想过自己真的能够进入康奈尔，”曾担任酒店管理学院院长的约翰•克拉克说。克拉克来自马萨诸塞州的波士顿，也是一位爱尔兰天主教徒，因而颇能理解年轻的菲尼能够迈出这一步是多么的不易。“查克和我那一代中的大部分人，是第一批开始读大学的人。20世纪50年代的康奈尔大学乃至常春藤大学中，并没有多少天主教学生。”

三明治小伙儿（2）

在康奈尔大学的所有学院和院系中，酒店管理学院要求的入学SAT分数是最低的--SAT是一种衡量学生资质的标准--但却涌现出了许多成就非凡的企业家，比如詹姆士•麦克拉莫和戴维•艾杰敦，他们联手缔造了汉堡王快餐连锁店；还有迈克尔•伊根，他开创了阿拉莫汽车租赁业务。“学校的其他人似乎都看不起我们，”克拉克说，“我们甚至不需要知晓整个希腊文化史，就能考入酒店管理学院，但我们在这里寻求的是脑力和体力的完美结合。”一开始，菲尼感觉偏离了自己的社会位置，他的姐妹也这样认为。同学们似乎都来自预科学校，都有自己的车，但他迅速适应了伊萨卡的生活。他发现周围这帮家伙都有着相似的特质--崭露头角，渴求知识，开创世界，创造财富。“既然他们录取了我，我当然就可以跟那里的人们一争高下，”他回忆道，“我必须到那里去实现这一点。”很快，他就展现出了自己的企业家天赋。他迅速找到了一个属于自己的天地。当时在伊萨卡镇还没有Wendy’s和麦当劳。到了晚上，学生们都很饿，而且这些学生大多出身于特权阶层，口袋里有大把的钞票。于是，菲尼开始在男生宿舍和女生宿舍附近制作、售卖三明治，他很快就成了学校里的名人--“三明治小伙儿”。他需要额外的收入来支撑在康奈尔大学的生活费用，因为他的GI助学金每个月只有110美元，交完学费就所剩无几了。开始的时候，他每个星期五晚上才支付店里所用原料的钱，这样他的账单直到下个星期一才会记账。“那是我第一次体验亏损。”他回忆说。那时菲尼穿一件旧的军装夹克，大大的口袋里装着零钱，他把顾客们订的三明治装在篮子里，到了男生宿舍外面时吹一声口哨，告知自己的到来。当时在酒店管理学院就读的弗雷德•安蒂尔还记得菲尼出现在他宿舍外面时的情形，他还跟菲尼开玩笑说那些三明治太“苗条”了。外表俊朗、留着板寸头、性格外向的菲尼很有朋友缘，可以叫来许多帮手到他的住处制作、切割三明治。“他很有

感染力，嘴角总是带着一抹微笑。记得我那时总在傍晚时分去帮他，为他做过16 000个三明治。”菲尼曾经的室友塔西•迪尤兰德说。在生意最好的时候，他估计每个星期平均能卖出700个三明治。查克•索尔斯开玩笑说，菲尼当时很难找到女朋友，因为她们必须是做三明治的好手。查克•索尔斯毕业于纽约宾汉姆顿中心高中，后来成了菲尼终生的好朋友，并创建了查克牛排连锁店--康奈尔酒店管理学院出品的另一个成功故事。索尔斯在科罗拉多州的艾斯潘退休并长居于此，他回忆说，“三明治小伙儿”告诉他的团队，“红肠芝士”三明治中一定要只放一片火腿，这样才能保证他的利润。每个项目菲尼都积极参与。当查克•索尔斯因在体育方面的高超技巧--虽然身材矮小，但他创下了1952年的美国大学篮球联赛纪录--而获得在足球馆内销售商品的特许权时，菲尼也成为他足球馆商品部的一名销售员。“他总是很机智，”索尔斯说，“我记得那天，一个来自普林斯顿的朋友找到查克，开玩笑说：‘我不需要计划表，我不识字。’查克说：‘噢，那你肯定是普林斯顿的！’”

三明治小伙儿（3）

在业余时间，菲尼兼职在学校卖圣贺诞卡，每逢假期到伊丽莎白区的食品行业协会做实习生，还管理着纽约火岛的夏季俱乐部，并且在邓肯•海因茨面包店担任品尝师和面点师。1955年的最后一个暑假，查克•菲尼和查克•索尔斯在夏威夷打了一个假期的工，这样索尔斯就可以跟女朋友、也是他的同班同学琼•凯利待在一起了。琼的父亲罗伊•凯利在那里拥有一个连锁酒店。“我们下了飞机，到酒店登记入住，突然之间查克开始跟女服务员说起了日语，”索尔斯说，“我压根不知道他会日语。”那个夏天，他们住在一所租来的村舍里，菲尼每天晚上都到位于火奴鲁鲁的埃奇威尔•里夫旅馆上班，他的工作之一是充当保安--负责让那些被锁在外面的顾客们回到自己的房间。那是24岁的菲尼第一次在国外感受酒店这个行业（当时夏威夷还没有成为美国的一个州），他喜欢那个异国情调的地方。他一下子迷上了旅游，虽然那时他并没有意识到这一点，但命运会牵着他再次回到夏威夷。1956年，菲尼从康奈尔大学毕业，获得了酒店管理学士学位。好多连锁酒店都给他发来了录用通知，但他不想在类似万豪或者斯塔特勒的地方随便找份工作。他的母亲很不理解他怎么能拒绝这么好的工作机会，可他告诉母亲，他在等待合适的时机。他打算耐心地看看这个世界，然后开创自己的企业家之路。他和查克•索尔斯决定驾车从新泽西出发穿越整个美国，到加利福尼亚看看有什么机会。他们出发之前，索尔斯来到伊丽莎白区，菲尼把自己在新泽西一个旅馆结识的老伙计们介绍给他认识。其中一个是美国海军老兵，夸口说他有一套办法可以在赌场钻轮盘赌的空子，他们需要做的只是确认轮子里只有一个“0”。他说，他们不会失手。这两个康奈尔大学的毕业生决定在他们的旅程中试一试这套办法。他们来到内华达的里诺，在那里他们发现轮盘赌的轮子里只有一个“0”，当时里诺是一个迅速兴起的赌博城市，开设了很多赌场，

包括哈罗德俱乐部和哈利士。他们在一个供建筑工人居住的住宅里租了一个房间，然后开始在赌厅周围晃悠，作一些准备。“我们通常坐在那里，要一杯啤酒或别的什么，用一个小时左右的时间记下轮盘赌轮子上出现的数字。”索尔斯说。回到住处后，他们就研究这些数字。两天后，他们准备好了。他们认为需要500美元作为赌注，索尔斯有足够的现金支付一半，而菲尼不得不把自己的手提打字机和相机都典当给了里诺的一个当铺。去当铺之前，索尔斯给菲尼拍了一张照片，他穿着短裤和一件在夏威夷买的T恤，上面印着夏威夷的问候语。“我们来到赌场，晚上11点开始玩，玩了一夜，老天！那套方法真的管用。”索尔斯说，“我们在一组六个数字上押了10美分，如果这六个数字中有一个命中，我们就可以拿回50美分。我们猜中了所有的36个数字，唯一阻碍我们的就是‘0’。要不然，我们每一局都可以赢钱。”

三明治小伙儿（4）

事情按预想的顺利进行，他们不断地赢钱。他们玩6个小时，跟建筑工人一起吃早餐，睡会儿觉，玩会儿篮球，到了晚上又回到赌场，再玩6个小时。“当我们走回街中心的住处时，真担心有人知道我们身上有多少钱。”索尔斯说，“我们赢了两三百美元，觉得自己成了富人。”两个热情高涨的康奈尔人幻想着玩两年，然后“功成身退”。“所以我们决定不停手，”索尔斯说，“我们一直玩一直玩。可是，一天早上，大概5点半，事情突然开始变得不对头了。我们遇到了麻烦，我们猜了12个数字，并押上了所有的钱。20转、25转，那12个数字中没有一组命中，我们以为这种事永远不会发生，可是，它发生了。我们拿出最后的赌注，第25转过去了，还是没有命中。于是，我想把所有一切都押在下一转--我几乎决定押上我的生命。”但菲尼不会让他那样做的。“不要这样，”他说，“我们完了。”他们把剩余的筹码换成现金，然后离开了。其实他们还是赢了不少钱，每人1 600美元。菲尼从当铺里赎回了自己的打字机和相机，两人又上了路，继续往加利福尼亚前进。那个夏天，他们和另外两个朋友在加利福尼亚的圣莫尼卡一起租了一所村舍，就在洛杉矶的郊区。他们每天在沙滩上打打排球，度过了一段闲散的日子。索尔斯还记得查克每天都早起去加州大学伯克利分校上一门课。“我们三个都睡懒觉，只有查克早起去夏季学校上俄语课。”在康奈尔，查克已经用闲暇时间修了法语和俄语。当时，他知道自己差一点就成了一名情报人员。他退伍时，美国国家安全局曾跟他谈过话，并打算录用他。一位官员对他说：“像你这样的人是可以继续为国家服务的，在这里签字就行了。”他考虑了几秒钟之后回答道：“不了，谢谢。”一个月后，还未服兵役的查克•索尔斯接到了一份服役通知，让他到佛罗里达的彭萨科拉报到，于是两人又驱车上路，开始了回东海岸的漫长旅程。再次路过内华达时，他们停了下来，来到一个偏僻的加油站旁边的小赌场。这一次，是菲尼想进一步

测试一下那套方法，索尔斯说他已经试过了，在车里等着。于是，他爬到车里睡觉，而菲尼则消失在赌场里。30分钟后，菲尼回来了，说：“咱们离开这个鬼地方。”“他从没跟我提过那天他输了多少。”索尔斯说。菲尼再也不玩投机的游戏了。“从那以后，我就对赌博不屑一顾了。”他说，“在我们使用的办法失败之前，我们有幸赚到了3 200美元来平分；而在我们输掉这些钱之前，我们有幸停了手。”消息传回了新泽西的那个旅馆，说菲尼和索尔斯用那套方法从轮盘赌中赚了大钱。那些家伙们凑了一些钱，派出两个代表到内华达去发财。结果，他们输得一干二净。

亮出戒指（1）

亮出戒指1956年的夏天已经过去一半了，查克•菲尼还是不知道毕业之后该干什么。不过，从康奈尔出来之后，他相信自己可以到达世界上任何一个地方。他有2 000美元的积蓄，其中大部分是在赌场赢的。另外，总共36个月的GI助学金还有4个月的没有到手。不过，要想得到剩余的助学金，他必须注册一门课程，可以在美国，也可以到国外。他在酒店管理学院的图书馆里读了许多关于旅游和旅游业的书，这些已经激发了他环游世界的强烈愿望。他很想去欧洲，而那点儿积蓄也在口袋里蠢蠢欲动。他来到曼哈顿第五大道74街的法国领事馆，咨询法国高校的学费情况。让他意外的是，那里的人告诉他法国的大学教育是免费的。那再好不过了！他花很少的钱买了一张科纳德公司的客轮票，没过几个星期他就到了巴黎。在索邦大学报了为期一个月的法语强化班之后，他又给格勒诺布尔大学和斯特拉斯堡大学寄去了入学申请。1956年9月初，位于法国东南部的格勒诺布尔大学的招生办公室秘书抬起头来，发现一个25岁、留着板寸头的美国青年站在那里。“我自己来了，我想申请入学，政治科学系。”菲尼用带有浓重口音的法语说道。“系主任不会接见任何人。”她生硬地回答道。“可是，我已经来了。”他说。“我一直坐在那儿看我的杂志，而那人不断地出出进进。”菲尼回忆道。最后，那个秘书有些恼怒地说：“系主任答应见你了。”“那当然。”菲尼回答。在系主任办公室，系主任说：“菲尼先生，你是个很有意思的申请人。”“是的，我知道！”“你看，你是第一个寄信到格勒诺布尔申请斯特拉斯堡政治科学系的人！”原来菲尼把两封信装错了信封！他呆住了。“是这样的，不过很明显，我就在这儿，这里就是我想来的地方。如果我想去斯特拉斯堡，就不会出现在格勒诺布尔了。”系主任扬起了手：“为什么不呢！”他同意菲尼来这所建于14世纪的大学学习政治科学的硕士课程。这位康奈尔的毕业生是这个系里唯一的美国人，他常常为此颇感自豪。格勒诺布尔的生活

费很低，壮观的校舍坐落在一个开阔的山谷里，白雪覆顶的阿尔卑斯山环绕四周。菲尼每个月的基本生活开销只需要15美元左右，他的法语、网球和滑雪都得到了长足进步。不知为何，美国政府给他寄来了几张110美元一张的助学金支票，不过是6个月的，而不是4个月的。也许是上面有什么人喜欢我，菲尼想。在8个月的学习即将结束时，菲尼带着他的装备和网球拍打算搭顺风车去法国南部，寻找挣钱的机会。可是，车很不好搭，因为很多人都站在路边举着写有自己目的地的牌子。在昂蒂布城外，菲尼在他的网球拍上用醒目的字体写着："提供英语会话机会。"很快，他就搭上了一辆车。

亮出戒指（2）

在地中海沿岸，菲尼遇到了一个美国人，这个美国人在那里教一些海军军官的孩子，这支海军舰队驻扎在“海滨自由城”维勒弗朗什，一个风景如画的港口城市，城里有18世纪的建筑和高高低低的鹅卵石小巷。以维勒弗朗什为基地港的大型巡洋舰“萨勒姆号”是美国第六舰队的旗舰，在编的军官和其他人员共有将近2 000人。“我开始意识到这些海军养活了周围不少人，”菲尼说，“我问他（那个美国教师）孩子们夏天都干什么，他说他们放假休息，于是我决定为海军军官的孩子们策划一个方案，类似于夏令营。”菲尼看到了一个商业机遇，以及合适的途径。在维勒弗朗什一个膳宿公寓租了个房间之后，他的海滩夏令营开张了。家长们满怀感激地把孩子送来让他照看，差不多有70个，菲尼不得不另外雇用了4个美国人做帮手。在维勒弗朗什，菲尼跟网球俱乐部的老板达成了一项协议：他打扫球场，作为回报，他可以免费在这里打球。在球场上，他认识了安德鲁•莫拉里–达尼诺斯，一位来此度假的法国阿尔及利亚裔精神科医生。这位有着高等教育背景的美国小伙子引起了莫拉里的强烈好奇，因为菲尼所做的事是法国年轻学生们不屑一顾的。尽管从表面上看不出来，但其实莫拉里–达尼诺斯曾是个出生入死的老兵，在第二次世界大战期间参加过法兰西保卫战，并于1945年把家迁到了巴黎。他们一家来到维勒弗朗什度暑假，那时还不存在旅游高峰的问题，一家人常常可以独享整个海滩。莫拉里–达尼诺斯有个23岁的女儿丹妮尔，是巴黎索邦大学的学生，当几十个孩子跟他们的美国看护人一起喊叫着、吹着口哨涌向海滩时，她有点儿厌烦。不过，更吸引她的是那位相貌英俊的领头者对待孩子时的友善和坚决。这位活泼开朗的法国阿尔及利亚裔姑娘开始和这位26岁的爱尔兰裔美国青年交谈，一段浪漫故事就此拉开序幕。在维勒弗朗什，菲尼逐渐接触到一些美国第六舰队的人。成群结队的漂亮女孩儿和小贩拦住水手们的路，争取给船上交换商店供货的订

单。他认识了一个名叫赛•波多林的货币兑换商，买了一排旧的衣物柜，然后租给海军舰队的人，因为他们在上岸活动时需要脱下制服，换上便装。8月之中有两个星期，菲尼晚上为波多林照看“海军存衣俱乐部”，为进出酒吧的水手们存放衣物，赚了一些零用钱。夏天快要结束的时候，菲尼打算再次北上。他喜欢学生的生活，而且“已经存了一些钱，足够上一所德国大学的了”。然而，一天晚上，菲尼在维勒弗朗什一个酒吧里遇到了英国人鲍勃•埃德蒙兹。埃德蒙兹正筹划着一桩生意：向地中海附近港口的美国水手们兜售免税烈酒，他邀请菲尼一起干。美国海军规定不得在船上饮用酒精类饮料，但是埃德蒙兹已经查实水手们可以购买不超过5瓶的酒，然后把它们托运到基地港口。这是一个很大的市场：地中海的美国第六舰队有50只船，船员们每年轮换三拨。部队人员都有着可观的积蓄，几乎每个海员都买得起5装瓶的酒运回美国。在欧洲用免税价买5瓶酒是10美元（含包运费），而同样的5瓶酒在美国要花30多美元。埃德蒙兹曾试图说服英国一个军队物资供应商萨科尼•斯彼得跟他合伙，但遭到了拒绝。于是，埃德蒙兹开始自己干了，但很需要一个美国人来帮他。

亮出戒指（3）

“马上会有一个舰队调整，40艘船正在向这里进发。”他告诉菲尼，“我只能顾上其中的20艘，我正在寻找一个能料理另外20艘船的人。”“你是什么意思？”菲尼问。“走，去跟他们聊聊买酒的事。”菲尼和埃德蒙兹开始到各艘船上向船员们征集订单，货品主要是加拿大俱乐部威士忌和施格兰VO。然后，他们设法把这些酒从安特卫普和鹿特丹的仓库运往美国的港口。他们不需要本金，因为他们不必事先支付货款。有一段时期，他们占据了整个市场，不过很快就出现了竞争对手。埃德蒙兹去加勒比寻求新的赚钱机会，而菲尼则前往埃德蒙兹位于英国南部海斯的家中处理订单。10月，菲尼回到维勒弗朗什时得知美国第六舰队将要进发到巴塞罗那。他急忙乘火车前往这个西班牙港口，结果却发现舰队的行程推迟了。菲尼曾在康奈尔的校园BBS上看到酒店管理学院的同学罗伯特•沃伦•米勒（昵称鲍勃），毕业后去了巴塞罗那的丽兹酒店工作。闲来无事，他决定去一趟丽兹酒店，酒店位于绿树成荫的加泰兰大街上。走进大堂，他看见服务台里坐着的那个人很像米勒，一头棕色的头发，笑容可掬。他们在康奈尔大学的时候并不熟识——米勒比菲尼高一个年级——但是米勒一眼就认出了这个瘦削魁梧的蓝眼睛美国人。“菲尼，”他叫道，“你在这里干什么？”查克回答：“你在这里干什么？”这句邂逅交谈标志着国际商业史上回报最丰厚的合作就此开始。米勒的欧洲之旅也像菲尼的一样漫无目的。米勒是在波士顿南部的昆西长大的，他父亲在那里的一家工业用油公司当销售员。米勒得到了一个推迟服兵役的机会，于是高中毕业后就进入了康奈尔大学，攻读学士学位。他家的经济状况也很紧张，所以他不得不利用业余时间当服务员和快餐厨师挣钱。1956年，毕业两个月后，他在加利福尼亚的新港海滩当快餐厨师，父亲从昆西传来口信，说他的入伍通知已经到了。米勒开车来到圣安娜，成为美国海军陆战队的一名新兵，并被派往圣迭戈的新兵训练

营。然而，体检发现米勒的头部有个因童年时代的一次意外而留下的疤痕，海军陆战队的一名军官要求他签署一份免责协议，声明万一他在战斗中头部受伤，美国海军陆战队将不承担治疗义务，而且还说如果他不愿意签，就将遭到光荣遣散。结果，米勒被光荣遣散了。他拿着部队给的78美元，跳上了一辆开往圣迭戈的公共汽车。像菲尼一样，鲍勃•米勒也不想做白领的工作。看了很多海明威的小说之后，这个22岁的康奈尔毕业生幻想着自己有幸成为一名作家或士兵。他签了一份合同，到一艘出海捕捞金枪鱼的轮船上当水手，在等待起航的一个周末，他穿越墨西哥边界，到蒂华纳去狂欢。在那里，他卷入了一场群殴，挨了一顿痛揍，然后被关进了监狱。从监狱里出来时，他衣衫褴褛，只剩下一只鞋，而那艘金枪鱼船已经出发了。跌入生命谷底的他，下决心重新振作。米勒回到美国，在酒店里找了份工作，攒下3 000美元之后，乘希腊海航客轮“弗雷德里克皇后号”向西班牙进发。他先是去了马德里，然后又去了巴塞罗那，并在丽兹酒店找了份前台的工作。

亮出戒指（4）

那天，米勒下班后，跟菲尼一起出去吃晚饭。米勒还是那3 000美元的积蓄，并且已经厌烦了每天在酒店里穿着过时礼服的生活。他们决定把积蓄凑起来，跟美国舰队做生意，争取从中获利。米勒跟担任酒店经理的比利时人胡安•瓦科谈了自己的计划，并递交了辞呈。瓦科笑着说："那条路没有希望，还是跟我们待在丽兹吧，总有一天你会成为一名酒店业大腕的。"就在米勒起草辞呈的时候，菲尼报了一些西班牙的课程。"他是个精力过剩的人，总是到处出击，所以他认为如果待在那里，他可能也应该学着说西班牙语。"米勒回忆道。米勒对战后欧洲非常普遍的免税黑市交易已经有了大概的了解。他告诉菲尼，巴塞罗那有个香港牧师可以用黑市的汇率兑换美元。那个牧师曾向米勒展示过他秘密小屋里的一小堆手表、影碟、照相机、雪茄，这些全是他以牧师的法衣为掩护从安道尔走私来的。"别紧张，我赚的钱全都会捐给教堂。"他轻快地说，还劝米勒应该去香港，那里几乎所有东西都是免税的。菲尼和米勒以维勒弗朗什为大本营，开始向美国海军船员们征集酒的订单。他们需要车，于是菲尼搞了一辆小雷诺海豚，米勒则弄了一辆西姆卡，他们开始开着车或乘火车奔波于舰队驻扎的地中海周围的各个港口：马赛、戛纳、巴塞罗那、瓦伦西亚、直布罗陀、热那亚以及那不勒斯。他们常常好几个星期见不着面，然后在维勒弗朗什碰头，商讨下一步的行动，之后再各自奔波。查克设计了一个印有威士忌价格的商业信封，发给海军舰队的船员们。他们在船上找了一些"猎头"，付给他们酬金，让他们说服船员们签这种可以在停靠港取到的5瓶酒的订单。免税酒的收据在轮船上随处可见，甚至成为扑克游戏中的赌注。1958年初，酒的生意竞争已经非常激烈，这两个康奈尔人打算寻觅其他的营生。4月，他们从布鲁塞尔世界博览会上获得了灵感，打算扩充自己的供货品种，加上香水、照相机、玩具火车、晶体管收音机（当时技术最先进的玩意儿），以及德国啤酒杯

等物品。而且，他们事先在这些物品上刻好图章，比如海军徽章、“永远忠诚”的字样等。成功的关键是登上美国舰队的轮船，而这对于普通市民来说是明令禁止的。菲尼和米勒不得不和来自法国、英国、荷兰和比利时的商人们竞争，兜售从香水到制服的所有商品。贸然登上轮船是件难事，不过当他们穿着得体的衣服、说着“美国话”时，往往就能够通过海滩巡逻队的防线，到轮船上面见军需供应官，只要得到军需供应官的首肯，就可以向船员们公开销售商品了。他们有时会“亮出”那枚戒指——康奈尔那枚炫目的金戒指，上面有一块刻有字母“C”的蔚蓝色石头——跟海军军官中的康奈尔人拉拉关系，然后这些校友就会邀请他们到船上共进午餐。他们想方设法通过在美国的各种关系打探是否有康奈尔毕业的船员即将来到地中海，尤其是从酒店管理学院毕业的军需供应官。有一次，在那不勒斯，菲尼不顾严禁当地居民登上海军轮船的条令，跟一个垃圾清理工一起爬过大跳板，告诉军需供应官：“我是来捡垃圾的。”“查克有很多故事，他一开始在海滩上，然后不知怎的就到了一条小船上，然后到了一条大点儿的船上，然后就出现在军舰的军官营房区，一路兜售。”查克•索尔斯回忆道，当时他在海军服役。“他神不知鬼不觉地出现在那里，谁也不知道他是怎么来的，又怎么回去的。”菲尼的康奈尔校友、曾当过海军的弗雷德•安蒂尔还记得他听过的故事：菲尼突然出现在航空母舰的跳板上，一个将军问他：“你小子怎么总能知道我们的位置？”查克回答：“将军，您认为是谁送您到这儿的？”

亮出戒指（5）

打探轮船的去向常常是件最困难的事。作为一项安全措施，美国海军总是在制订了去那不勒斯或巴塞罗那的计划之后，最后一分钟再更改决定。而最可靠的消息来源，往往是港口的妓女们。米勒跟美国驻尼斯领事馆的一个年轻姑娘交情不错，她常常给米勒通风报信，告知第六舰队的行动方向。有一次，她告诉米勒，有一艘航空母舰和一艘驱逐舰将要开往希腊的罗得。于是米勒乘坐火车来到那不勒斯，然后换车到布林迪西，再转奥林匹克航线之一DC–3，途经科孚、雅典，到达罗得。在旅程的最后一段，他才发现自己并不是专享美国舰队动向分类信息的唯一商人。还有一个名叫斯迈利•乔的瘦骨嶙峋的中国男孩儿，来自中国香港，向美国海军销售定制的套装。到达罗得后，他们两人不得不住进了同一个旅馆房间。米勒看到这个裁缝的短裤里缝了一大捆美元钞票。那男孩儿还有一把军刀，并且警告他："不要有任何图谋不轨的想法！"斯迈利•乔告诉米勒，卖套装比卖酒挣钱多，而且还有一个更好的发财之地。他对米勒说的话跟那个巴塞罗那牧师的一样："你应该去香港。"订单堆积成山，钱也滚滚而来。菲尼跟米勒吹牛说，他们正在朝百万富翁迈进。他们自称"愣头青"。这两个美国商人把大把大把的钞票和美国财政部签发的支票塞进口袋，这时他们偶然钻了一个空子。据米勒说，那是在瑞士日内瓦的莱斯银行，他们发现在那里运作一个美元账户并不像在法国那样"复杂"，那里也有税收上的优惠。有钱赚，纳税少，甚至零纳税，是他们最热衷的事情之一。米勒把父母接到维勒弗朗什后，他父亲看到在米勒租来的小花园公寓的桌子上堆着一大摞美国财政部的支票。"老天，那一大堆支票有多少钱？肯定有三四万美元。"他父亲说。"那出乎他的想象。"米勒说，"我有一种无与伦比的成就感。"

可笑的宣传单（1）

可笑的宣传单20世纪50年代末，第二次世界大战已成为逐渐远去的记忆，美国游客开始大批大批地出现在欧洲。自经济大萧条以来，美国日益壮大的中产阶级首次拥有了可支配的收入，并且不必再把日常开销限制在生活必需品方面，鸡尾酒频频出现在他们的社交场合，而电视广告则扩张着他们对酒的需求。有一天，菲尼发现，这些身穿花花绿绿的衬衫、手持照相机的度假闲人是可以从国外购买免税酒带回国内的，只要他们是美国15个州中任何一个州的居民，按照美国海关的规定，他们每31天可以运输5瓶免税酒——瓶的重量才达到1加仑的限制。“我突然意识到，你可以在任何地方卖给任何人嘛，”菲尼说，“你在哪儿买的、从哪儿起运都没关系，只要你在回国时申报这些酒就行了。”眼下菲尼的难题是，如何说服美国游客从他和米勒那里买5瓶装的酒，以及如何把酒运到他们家里。现在把海军顾客的酒从保税仓库运到他们将要到达的美国港口，已经成为相对简单的事了，而这是个更大的挑战。为此，他特地飞到纽约寻找对策。在铁路快运局，他找到了答案。铁路快运局如今已经不存在了，但当时它是国家提供小包裹运送服务的机构，它们所用的绿色卡车在美国公路上随处可见。从法律上来说，铁路快运有义务接收发往美国任何地方的货物。菲尼印了上万个小册子告诉到欧洲旅游的美国人，他们可以从旅客国际——他和米勒给他们的风险项目取的名字——购买免税酒，并可享受送货上门服务，只要他们住在美国15个州中的任何一个——纽约、康涅狄格、罗得岛、马萨诸塞、宾夕法尼亚、新泽西、特拉华、华盛顿特区、俄亥俄、亚利桑那、爱达荷、伊利诺伊、密苏里、西弗吉尼亚和北达科他。菲尼在安特卫普港联系了一个轮船运输商，帮忙收集订单，并把卡纸板小袋子包装的免税酒装进箱子，运往美国港口，由铁路快运局接收。购买免税酒并付款的游客在通过美国海关时，要申报自己有行李托运，然后他们把收据寄回菲尼在欧洲的办事处，菲尼

就会发出他们所买的酒。这对于那些需要填表格并等上几天的旅客们来说，其实是很划算的。5瓶装的施格兰VO在纽约卖47.75美元，而在旅客国际购买只需22.50美元，并且送货上门。购买杰克•丹尼、特拉莫尔露、詹姆森、尊尼获加、海格和金铃，也能节省差不多的钱。查克•菲尼总在各地奔波，很少有时间顾及自己的私人生活，不过他和丹妮尔•莫拉里–达尼诺斯还是再次见面了，那时距离他们在维勒弗朗什海滩的初次相见已经时隔一年。丹妮尔来纽约度假，而菲尼正好在纽约安排免税酒的邮寄事宜。后来，他们设法在英国共度了一段时光。1959年5月，当菲尼来到巴黎时，他们已经决定结婚了。

可笑的宣传单（2）

丹妮尔家都是犹太教徒，家人原本希望她嫁给她父亲的一位同事——一个仪表堂堂、信奉犹太教的巴黎人。但是她跟菲尼一样，血液里流淌着冒险的分子，而且菲尼在她眼前打开了一个全新的世界。年轻时尚、教育背景良好的丹妮尔，为这段恋爱关系注入了一种法国式的成熟，她的活泼外向正好与菲尼无穷无尽的能量相匹配。她和她的家人相继迷上了这位美国小伙子，而菲尼当时已经能说一口流利的法语，并常常表现得很热心。1959年10月，他们在巴黎举行了婚礼，先是在塞纳第十六市镇大厅的民用仪式馆，第二天去了教堂，查克•索尔斯担任伴郎。婚礼之后，菲尼开着他那辆青绿色的雷诺海豚带着丹妮尔去了瑞士，他们要在那里取得一个欧洲的永久居住许可。他必须在欧洲有一个居住地——他称之为“栖身之地”。在中世纪古城卢塞恩北边的埃宾肯，他们找到一间不带家具的公寓，签了一年的租赁合同，添置了一张床和一张沙发。可是，他们在那里住的时间还不到六个晚上。他们继续驱车前行，来到了列支敦士登，那里才是菲尼真正的目的地。这个处于瑞士和奥地利环抱中的邑国居然像华盛顿特区一样大，有着严格的居留限制，菲尼和丹妮尔无法在那里取得居住权。“不过那里是避税天堂，”菲尼说，“好多像我们这样的人都去那儿做生意。”银行和税收规定基本上形同虚设。菲尼和丹妮尔住进了瓦杜兹一座四层楼的沃尔德旅馆，这个莱茵河畔的小城在13世纪曾是个都城，行政中心是一座位于突峭岩石上的城堡。然而，他们俩发现不得不每七天就收拾一次行李、退一次房，因为警察会打电话确认有没有人冒充旅客过期居留。就在这个俯视莱茵河谷、枞树丛绕的旅馆里，菲尼用两个房间创立了旅客国际的第一个总部，并且雇用了两个当地的英国姑娘每天来打打字，处理一些文件。他们做了一个写有“旅客国际”的黄铜牌子，把它跟在阿尔坦巴兹大街534号奥贝拉厅注册的数十家“境外”公司的招牌放在一起。这样，他们就有了一个正式的营

业地址。一年之后，菲尼在沃尔德旅馆收到一封信，寄信人叫李•斯特林，一个从康奈尔毕业的纽约小伙子，曾在德国斯图加特地区服兵役，担任军官俱乐部的管理员。像菲尼一样，他也深深爱上了欧洲，很想退役后找份工作继续留在那里。他从康奈尔酒店管理学院的校友公告牌上得知，当年那位“三明治小伙儿”如今在列支敦士登。他询问瓦杜兹有没有什么酒店行业的好工作，而菲尼则邀请他入伙。1960年10月24日，斯特林乘火车来到了列支敦士登。没过多久，菲尼就让他接管瓦杜兹的业务。“他说：‘这就是我们的事业。’然后他就离开了。”斯特林说，“这就是我所了解到的查克。他是那种给你责任、放手让你去干的人。他没有迟疑不定，也不会在旁边指手画脚；他只是转身离开，去做更多的生意。”

可笑的宣传单（3）

菲尼去日内瓦是打算跟一家新兴的美国公司达成协议，因为它正逐渐威胁到菲尼的生意。他的一个销售员偶然发现了由一家名叫“免税购物”的公司印制的精美彩色目录，这家公司在日内瓦的隆和大街有一个办事处，并且以越洋购物的名义进行贸易。这份长达28页的小册子向美国游客宣传“琳琅满目的好东西”，比如Le Galion公司和慕尼丽丝的香水、山羊绒、手表以及其他奢侈品，许多商品的价格都是在美国零售价的一半。菲尼认为这家公司在这个领域无疑是领先于自己的。不过他想，如果这家公司自己不卖酒的话，他们也许会同意把他的酒品宣传单加到下一份目录里。1960年12月19日，他来到日内瓦，住进了隆格玛勒一个价格不太贵的旅馆，然后给越洋购物打电话，找他们的经理。让他惊讶的是，接电话的就是经理本人，而且还邀请他当下就见面。菲尼穿过圣诞节购物的人潮，赶往那个位于隆和大街的办事处。免税购物公司的创立者叫斯图尔特•戴蒙，是个美国海军军需供应官，曾经以那不勒斯为大本营，它的宗旨是向身在国外的美国游客销售免税商品。他和另一个颇具企业家头脑的美国人哈里•阿德勒已经说服纽约的17位投资者筹备了价值95 000美元的商品，他们俩则负责安排厂家进行包装并运送。他们印制了50万份宣传目录，并且在日内瓦设立了办事处来处理订单，在他们的预想中，订单应该会像鹅毛大雪一样飘来，然而来的只是涓涓细流。戴蒙已经于那年9月返回美国整顿公司，不过没有什么成效，随后他辞职了，留下哈里•阿德勒在日内瓦承担3 700美元债务和1 700美元香水股票。菲尼出现的那天，阿德勒正在支付一些过期的账单，并清理自己的办公桌。他和妻子从亲戚那里借了点儿钱，打算带着两个年幼的孩子飞回纽约。这是他营业的最后一天。阿德勒回忆道，那天，这位“看上去二十来岁的金发蓝眼的年轻人”走进了办公室，自我介绍说他叫查克•菲尼。其实，当时已差不多30岁的菲尼毫不知晓那家公司

水深火热的处境，他告诉阿德勒，他认为自己的想法非常棒，而且肯定会成功，并且向阿德勒承诺，如果他们在下一份商品目录里加入他的酒品宣传，因此而产生的所有酒品订单，他都将给阿德勒的公司一份提成。“真是让人啼笑皆非！”后来，阿德勒在自己的个人回忆录中写道，“居然又来了一个家伙，声称自己的想法不可能失败，还来找我们帮忙分发他那些可笑的宣传单。我真的别无选择，只能实言相告。我说：‘亲爱的朋友，我们发放宣传品只是过去的一次巨大冒险，现在已成为令人沮丧的失败。’”据阿德勒说，菲尼听完后显然很震惊，不过还没有丧失语言能力。“他用很高的声调快速地发问，问公司怎么会成了这个样子，问这些办事处的情况，还问那些正在路上的订单怎么办。”然后，这个“精力充沛的小伙子”拿出一支派克笔，用他向右倾斜的字体记了很多笔记。菲尼说他会给助手鲍勃•米勒打电话，第二天再来商谈有关事项。

可笑的宣传单（4）

菲尼坚信阿德勒他们的大方向是正确的，而且公司可以通过恰当的营销手段继续生存，甚至繁荣起来。这是他自己在免税商品领域冒险之旅的合理延伸。第二天，他向阿德勒提交了一份协议。他和阿德勒将在第二年初去一趟美国，菲尼愿意出1万美元作为公司储备资金。同时，“旅客国际”则以月薪1 000美元雇用阿德勒，先支付三个月的薪水。阿德勒几乎不敢相信自己的耳朵。那天晚上，菲尼带阿德勒和他的妻子埃拉——大屠杀的幸存者——去吃了菲尼记忆中一顿“相当奢侈的”晚饭。“是我买的单，这给他留下了很深的印象。”菲尼回忆道。而令阿德勒印象更深的是，在圣诞节前两天，菲尼从瓦杜兹发来了一份合同，以及一张3 000美元的支票，那是预支给阿德勒三个月的薪水，还有一张往返纽约的机票。然而，在瓦杜兹的运转却出了麻烦。列支敦士登当局觉得他们对菲尼的容忍已经到了极限。1961年3月，沃尔德旅馆的经理忧心忡忡地找到他，恳求道：“你必须得走了，我招架不住那些警察了。”菲尼决心在欧洲再找一个商业环境较好的常驻地。最近的就是摩纳哥，世界上面积倒数第二的独立国家，也位于地中海地区，就在维勒弗朗什的东边。当时，瓦杜兹的旅客国际已经积攒了大量的文件和公司档案，还有打字机和文件柜。事情不是他们跳上汽车，穿过边境线那么简单了。“我们必须穿越好几个国界，首先要进入瑞士，”菲尼说，“但我们没有签证。边境官们会问：‘那些都是些什么？你们要这些破纸有啥用？’大家都知道瑞士人会如何处理这种事。如果你没有签证，那就等着交罚款吧。”他们决定搭乘午夜的飞机。李•斯特林先开车来到位于德国路德维希堡的美国军队基地，在那里，他把自己那辆时髦的小阳光•阿尔宾轿车跟老朋友、军事医院的军需供应官利特南特•克洛尼尔•肖恩•奥马霍尼暂时作了交换，换成了一辆容量更大的客货两用车。在瓦杜兹，他们把文件柜和办公设备都塞进了那辆美国军用车，并在上面盖

了些脏衣服。菲尼把文件和其他纸张都装进了他的雷诺海豚的后备箱里，然后扔了一些内衣裤和脏T恤在上面。1961年3月16日深夜，他们启程离开瓦杜兹，沿N–13公路向北行驶，穿越瑞士边境，于凌晨3点到达意大利。斯特林向边境检察官出示了自己的美军尉官证，解释说自己刚刚服完兵役，移民官也是刚刚复员的军人。“对于一名老兵，你还能怎样呢？”他问。斯特林和菲尼给了他一些钱，他就挥手放行了。接着，他们又来到法国边境，没有遇到什么麻烦，顺利向摩纳哥进发。虽然大本营已搬离瓦杜兹，但菲尼仍然打心眼儿里认为列支敦士登是个纳税天堂。他雇用了一个叫阿尔诺•斯凯利特的列支敦士登籍居民，后来他成为“旅客国际”的秘书和代表，“旅客国际”那块招牌依旧安然放在瓦杜兹的阿尔坦巴兹大街。摩纳哥这个地中海城邦，对待外国商人的态度是颇为宽容的。雷蒙德大街是个老住宅区，两旁都是红砖屋顶的房子，菲尼在那里建立了“旅客国际”的新办事处，并交给李•斯特林管理。和在列支敦士登一样，他们还是没有营业许可证。为了避免麻烦惹上身，他们需要雇个当地人来疏通关系，此人必须有一些门路，能在必要时帮他们摆平麻烦，并且要维持与法国供应商的关系。

可笑的宣传单（5）

他们偶然发现了一个合适人选。“那天，我听见有人在大喊大叫，出去一看，是个块头相当大的小伙子。”斯特林说，“原来是我们挡了他卡车的道儿。几天后，相同的事情又发生了。他说一口英语，看起来又很蛮横，于是我说：‘你为什么不来我们这儿工作呢？’”这位名叫琼•根茨伯格的卡车司机，是阿尔及利亚战争期间的法国老兵，现在给建筑工地运送木头，每个月600法郎的薪酬。斯特林开价800法郎，让他为“旅客国际”工作。根茨伯格找到他们老板，说自己要跳槽了。“我也给你加200法郎。”他的老板说。根茨伯格回答道：“太晚了。”这个法国人很快就认定出入“旅客国际”办事处的美国商人都是不合法的。“你们必须取得许可证才能在这里做生意，否则你们都得有麻烦。”他告诉斯特林。“你是这里唯一合法的员工，所以你将成为我们的代表。”斯特林告诉他。于是，根茨伯格成了这个办事处的法人代表。他的一部分工作就是在销售员们被摩纳哥警察盯上时帮助他们脱身。有一次，一个销售员浑身是泥地骑着电动自行车从热那亚赶来，落到了警察手里。根茨伯格前去担保他，利用自己在军方的关系救出了那个销售员。“那时候，生意就是这样开展的。”如今他坐在俯瞰戛纳的别墅里回忆当年的情形。 菲尼偶尔会现个身，即使拎着一些装有给舰队的宣传册的沉重手提箱，他也总是步履匆匆。他的脑子永远在思考新的点子，他的下一步冒险计划是在巴黎的和平大道12号开一家创意新颖的商店：许多美国游客会在4天时间里周游4个国家，他们可以在这个店里买到需要的百货用品，还可以预订一些外贸商品，比如苏格兰的羊绒衫、奥地利的镶珠手袋、爱尔兰的沃特福德水晶，以及意大利的皮草钱包，然后把这些东西从原产地运回顾客在美国的家，作为托运回来的礼物。这种方式不需要存货，只要准备一些样品就可以了。这个商店雇用了一些美貌的姑娘做销售员，在巴黎周围5个大型酒店的大厅招揽订单。菲尼派根茨伯格去经营巴黎的分店，这位法国

小伙子说，每天晚上姑娘们拿着装满顾客定金的皮夹子回到他这儿时，他都觉得自己像个妓院男老板。菲尼在城里的时候，也会顺便过来看看。“他会来小住两天，在拉奎吃午饭。”根茨伯格回忆道，“我们常坐在吧台，他喜欢点餐厅当天的特别主菜，上来后，我们就一番狼吞虎咽，然后离开。我学着加快吃饭的速度，他总是在说、说，他的脑子就像永动机，一刻不停地运转。”他们对官僚主义的厌恶有时也给他们带来了一些麻烦。“查克和李•斯特林有时会带着一块新式的手表样品来到巴黎的店里，自说自话地换下旧的样式，”根茨伯格抱怨道，“那天，一名海关官员来到店里核对商品清单，手表那一类没有一个数字跟清单吻合。”结果，商店遭罚款两万法郎。不过根茨伯格这个出色的法人代表，把这个数额降到了1 000法郎。

骑在虎背上（1）

骑在虎背上菲尼和米勒在舰队的船上招揽订单时，不少人都问他们卖不卖汽车。他们当时不卖，不过很快就开始卖了。他们发现美国在役的海军士兵有权利购买免税汽车，并将其运回到家乡附近的港口，而且一些竞争对手已经开始动这块“蛋糕”了。米勒和菲尼从汽车展厅收集了一些宣传册带到船上，他们发现卖汽车就像卖酒一样。他们建立一项专项资金，向汽车供应商预付一些钱，然后让供应商把车运到顾客家乡附近的港口。一旦大家知道他们销售汽车，订单就滚滚而来。汽车制造业已经在欧洲重新兴起，因而欧洲汽车在美国很受欢迎。他们开始雇人到地中海的港口和军事基地去巡回销售。他们雇用德国老兵，比如在联邦德国军队里服过役的乔•莱昂斯和鲍勃•马托塞克去“攻取”德国基地，那里驻扎着30万美国军队。他们称这次商业冒险为“汽车国际”。生意迅速发展起来，菲尼在西欧各地都设立了向美国军队销售汽车、酒和香烟的办事处。他自己设计了宣传单，并在《星条旗》等军事刊物上登载了广告。跟舰队做生意，商人们要想成功就必须与军士、军官俱乐部以及军事基地里的供需官搞好关系。在部队当过上尉的马托塞克说，作为从军队出来的人，他们知道其中的环节。对于想在西欧大赚一把的美国人来说，现在是个好时机。许多上了年纪的欧洲人都认为美国人是他们的救星，而美国舰队则可以保护他们免受前苏联的侵犯。在战后欧洲的一代年轻人中，美国的电影和商品都很受欢迎。在联邦德国，经济上的奇迹式发展带来了一个全新的政治稳定期；而法国和意大利也进入了空前繁荣时期。菲尼雇用的那些美国老兵，都是刚刚获得解放、已完成兵役，而且不愿忍受20世纪50年代那代美国人刻板教条的约束。他们可以迅速地挣钱，飞快地花钱，充分享受人生。查克•菲尼及其手下这些人都是干劲十足、信心高涨，而且拥有合法的出入境身份，他们之间培养出了一种浓厚的战友情谊。美国的“富足新时代”意味着他们的

美国顾客手头普遍有余钱，而且这些钱正源源不断地涌入他们的口袋。他们赶上了合适的时机，选择了正确的地方。菲尼和米勒在联邦德国建立了8个汽车销售处。他们接手了一个位于法兰克福美国军事区中心地带的沃尔沃展厅，从其他汽车供应商那里找来一些演示车，供顾客们参观。他们在一个废弃的军需品工厂里租了一块地方，紧靠着一家酒吧餐厅。他们打印了大量的宣传单，这些资料他们平时也发给那些不能来展厅的士兵们。宣传单上列着几乎所有当时流行的外国汽车：日光虎、奥斯汀•希利、保时捷911、雷诺、名爵Sports、“喷火”、沃尔沃以及大众甲壳虫。大众汽车是德国设计师费迪南德•保时捷的作品，外观坚固、性能可靠，在美国供不应求，而且是菲尼他们卖得最好的牌子：大众113款在美国的售价是1 700美元，而菲尼这里则优惠500美元。顾客给汽车国际10%的定金，而汽车国际向供应商支付5%的定金。“顾客们给我们提供资金，供应商则以一种特别的方式给我们优惠。”菲尼说。他安排了政府雇员保险公司在士兵或船员需要时提供经济援助。

骑在虎背上（2）

他们成功的关键是不需要付出存货的成本。他们售卖酒类和汽车，这两样都不需要任何预付资金。而且他们的公司是“境外运作”，这就意味着他们不需要向美国纳税。这似乎是一种完美的商业模式。顾客可以在法国或德国收到他的汽车，也可以等到回美国之后。如果他开着这辆车在欧洲转悠了一阵子，那么它就成了辆旧车，在开回美国时可以少交一些公路税。马托塞克曾经卖两辆车给一个两星的将军，他就对纳税很反感。“他只是开着它们在街区里转了转，然后我们就把它们装上船，当做他已经在德国开过的车运往美国。”像所有的汽车销售员一样，这些老兵们滔滔不绝地数说着这些汽车的优良品质，然后拿到数量优厚的佣金。然而，他们面临的主要困难是如何让欧洲的汽车制造商按期完成他们的订单，因为法国、德国和意大利的汽车供应商无法满足美国国内迅速增长的需求。在法国，汽车拥有量已达到600万辆，比20世纪50年代增长了两倍。有时汽车国际不得不通过一些汽车工厂里的人拿到“灰市”车，也就是说，把应该发往其他地方的车发给他们。鲍勃•米勒就成功游说了斯图加特的戴姆勒–奔驰公司市场开拓部的经理汉斯•谢弗为他提供“灰市”车，汉斯是负责韩国市场的。从纸面上看，这些汽车是运往韩国的，但实际上它们却到了美国。有一天，有个军需供应官突然出现在戴姆勒–奔驰的工厂，来探查自己订的一辆发往佛罗里达州杰克逊维尔的车，结果他们就露馅了。有人告诉他：“啊，对，长官，那辆车大约8个星期以后将运往韩国首尔。”把戏被揭穿了。汉斯•谢弗和他的德国秘书赫尔加•弗莱兹被解雇，不过他们马上就被法兰克福的汽车国际聘用了。小成气候的汽车国际在《时代》杂志的海外军事版买了一整页的广告。广告中说：“汽车国际拥有独特的美国运送系统，以极低的进口税为士兵们提供492种之多的美国和欧洲汽车。”广告页上印的订单回执还附有“销售总监查克•菲尼的特别保证”，称任何一位顾

客如果在45天之后对汽车不满意，都可以退款。为了促进销售，菲尼还运用了一些高明的宣传手段。在一次为航空母舰福莱斯特号上的5 000名官兵举行的慈善兑奖活动中，菲尼捐赠了一辆价值2 650美元的名爵MGB跑车，并在散发给水手们的宣传页上称之为“征服女人的武器……如果你还没有老婆，那么MGB也许可以为你招来一个！”下一张宣传页上则引用了兑奖活动的奖金得主、密歇根的机工大副威尔逊•霍伊的话：“老婆？她需要你像这个小小的数字那样漂亮。”菲尼的目光很长远。哪里有军事基地，哪里就有潜在的客户。他在全世界东奔西跑，寻找合适的机会建立销售处。他在越南西贡着陆，美军正在那里筹建军事基地；他从哈瓦那飞往关塔那摩（古巴南部的美军基地）。也许是理所当然，美国中央情报局把汽车国际当成他们进行间谍活动的良好掩护。水兵出身的布鲁克斯•里德就曾携带一些汽车国际的宣传页，装作到拉丁美洲做生意。后来，曾当过情报代表的菲利普•阿吉在自己的书《内部的故事——美国中情局日记》（Inside the Company: CIA Diary）中披露了这件事。

骑在虎背上（3）

与此同时，另一名康奈尔人加入了汽车国际，而且后来为它在全世界范围内的扩张作出了重大贡献。杰夫瑞•科尼什•马尔斯特德是康涅狄格州老格林尼治人，也是康奈尔大学酒店管理学院毕业的，还曾光顾过查克•菲尼的三明治生意呢。在他还是美国太平洋第七舰队的一名下层尉官时，他收到了菲尼的一封信。菲尼在信中说："你离开海军之后，应该来欧洲。这里很有意思，阳光充沛，而且美女如云。"不过很快，菲尼又写信提出了另一个建议：马尔斯特德应当留在太平洋，为汽车国际销售汽车。"我向他描述了我们将变得如何富有，以及整个远东市场有多大的潜力，"菲尼回忆道，"我说我们即将赚到第一个100万，于是杰夫瑞说：'我加入！'"在欧洲，汽车国际和旅客国际面临着前所未有的激烈竞争。从汽车到香水和酒，销售员们都拼命互相挤兑，阻挠对方登上美国舰艇。菲尼认为在竞争不那么激烈的太平洋，一定会有更好的赚钱良机。于是，他给马尔斯特德寄去了一些有关汽车销售的宣传资料。1960年1月，马尔斯特德该从海军退役了，他说服上校把他安排到横须贺——东京湾入口处的一个大型美国海军基地，那里是美国远东海军指挥部的总部。不断有轮船进进出出，不过在战后的日本，水手们没有什么可以花钱的地方，不像世界上其他港口有那么多娱乐场所。马尔斯特德发现，没有人来向他们推销任何免税商品。酒在这里没有市场，因为这支舰队的船籍港在加利福尼亚，那里只允许每个水手带一瓶免税酒。于是他开始着手卖汽车。"我住进了一个日本小旅馆，交了一个日本女朋友，我把她当做我的翻译。"马尔斯特德说，"我每天都去海军基地，用我原先服役时的编号。我登上一艘船时，他们会问：'你来做什么？'我说：'就是看看朋友。'然后走进探访室，开始跟人们说话。"也许是水手们不欢迎推销员，他们对马尔斯特德的推销疑心重重，三个星期过去了，马尔斯特德一辆汽车也没有卖出去。他的第一笔生意是在他去

东京度周末的火车上做成的，当时他跟一个美军上校聊天，上校说想买辆车，问马尔斯特德有什么推荐。这位思维敏捷的销售员迅速扫了一眼自己腿上一本《时代》杂志的封面，上面有一幅标致汽车的广告。于是，他问那位同伴：“你有没有注意到标致车今年很流行？”他下火车之前，上校已经给了他400美元作为购买标致车的定金。“我认为他已经说出了口袋里有多少钱，而我略施小计，把那笔钱转移到了我这里。”马尔斯特德回忆道。马尔斯特德在横须贺的执著努力得到了回报，在接下来的三个星期里，他得到了20辆汽车的定金。他盘腿坐在日本小旅馆房间里的榻榻米上，把订单输入电脑，并发给在维勒弗朗什的菲尼和米勒。他做了一些名片，上面写着他代表“旅客免税商品公司，瓦杜兹，列支敦士登”。真够拗口的，他说：“介绍的时候，没有人能听懂我在说什么。”

骑在虎背上（4）

马尔斯特德认为，远东真正重要的市场不是在日本，而是在中国香港，因为那里停靠的美国海军舰船都是在回家的路上，士兵们在回美国之前会大肆挥霍一番。20世纪60年代初，他预订了一个开往香港的日本货轮的舱位。他在日本做的最后一笔生意是卖车给航空母舰上的一位牧师，那位牧师也要去香港，付了200美元定金给马尔斯特德。马尔斯特德告诉他，如果他有什么问题，可以跟香港的美国快运公司联系。然而，马尔斯特德的船延误了行程，牧师先到了香港，找不到马尔斯特德，于是报告说自己遭到了诈骗。司令员向舰队的全体船员发布了警告："大家小心一个叫杰夫瑞•马尔斯特德的家伙，他声称来自列支敦士登的瓦杜兹。"马尔斯特德在香港移民局入境检查处被拘捕，不过他解释了事情的经过，而且那位牧师后来也确实收到了他的汽车。马尔斯特德在九龙弥敦道一家中国酒店的1404房间筹建了一个办事处。他在房间的墙上贴满了汽车海报，并于1960年6月23日注册成立了公司，名为"旅客免税商品（香港）有限责任公司"，董事会成员为查克•菲尼、鲍勃•米勒和杰夫瑞•马尔斯特德。他的"办事处"太狭小了，以至于如果这位前海军尉官不打开门，顾客就无法从床边挤到门外。太平洋舰队上的美国船员们逐渐了解这个公司的业务之后，生意一步步做了起来。菲尼建议鲍勃•米勒应该到香港协助马尔斯特德开拓远东领地，而他自己则继续发展欧洲的业务。"可以说，我们瓜分了整个世界。"米勒说。他于1960年9月抵达香港，开始与那位前海军尉官并肩作战。两个月后，米勒和马尔斯特德的一间汽车展厅在香港湾仔的转播大厦开业，他们身着黑色西装系着领带出席了典礼。他们开了许多香槟酒，还放了一串长长的鞭炮以驱除晦气。"1960年11月9日，我记得那个日子，因为当时我们的咖啡桌上摊着一份《南华早报》，上面写着'约翰•肯尼迪当选美国总统'。"米勒回忆道。展厅所处的位置很好。在大厦

前面一个突出的码头，泊着一些海军游艇，周围全是脱衣舞酒吧和歌厅，女招待们个个甜美随和，还有六国酒店也坐落在这条街上，它因当年炙手可热的电影《苏丝黄的世界》（The World of Suzie Wong）而名噪一时。还有一个有利条件是，转播大厦的楼顶有一颗三点式的氖灯“星星”，看起来就像是梅赛德斯的徽章，马尔斯特德经常用它为上岸休假的船员们指示方向。“我们什么车都卖。”马尔斯特德说，“如果你想要一辆梅赛德斯或者赛日光阿尔宾，你都能得到。不管我们有没有，我们都能办到。”在往加利福尼亚运五瓶装免税酒的禁令取消后，他们也开始卖酒给远东的海军。此前，鲍勃•埃德蒙兹曾独自前往萨克拉门托，并成功地游说加利福尼亚立法机关改变了这个规定，他认为这是对军队官兵们的不公正待遇。

骑在虎背上（5）

与此同时，米勒了解到了一个在夏威夷销售免税商品的大好机会。在去往香港的路上，他在夏威夷稍作停留，见了老朋友彼得•菲西安，一位1951届的康奈尔大学酒店管理学院毕业生。这个金发的波士顿小伙子成立了一个名为“夏威夷欢迎你”的公司，雇用一些姑娘穿着呼啦舞裙，在机场用花环和亲吻迎接前来夏威夷的游客们。他曾受邀参加CBS的当红节目《职业猜猜猜》，嘉宾们通过采访各位选手，猜测他们的奇特职业：他的职业则是亲吻异性。以前，火奴鲁鲁的机场航站楼是用瓦楞铁做成的匡西特活动房屋，地面是胶合板。但是，随着泛美航空公司和美国航空公司已开始将它们的道格拉斯DC–8飞机换成更大的波音707飞机，随之而来的必将是游客的迅猛增长，因此火奴鲁鲁正在建造一座新的航站楼。菲西安介绍米勒认识了一些已经在机场内取得特许经营权的商人。“他们问我是做什么的，我说我是卖免税商品的。”米勒说，“他们说：‘哦，不错啊，新航站楼建成后，会对免税商品的销售特权进行招标。’”一年多以后，米勒正在日本出差时，菲西安打来电话告诉他，火奴鲁鲁机场免税商品销售的招标工作这个星期就要截止了。如果他想参加投标，就必须立刻赶到夏威夷，提交一份财务报表和预付款。米勒给身在日内瓦的菲尼打电话：“查克，我要在24小时之内拿到一份财务报表。你能发给我吗？”菲尼让日内瓦办事处的会计做了一些表格，算出了一个合适的报价，然后电传给了米勒，那时米勒已飞往夏威夷。对于这个免税商品销售项目，旅客国际向火奴鲁鲁机场承诺，自1962年5月31日起，5年内上缴7.8万美元。对于新航站楼内一个小小的柜台来说，这个数字是相当惊人的，不过菲尼和米勒认定，随着旅客数量的激增，免税商品销售必将势如破竹。招标结果揭晓之前的那个晚上，米勒辗转难眠。此次共有5个竞标者，他们聚集在一个政府办公大楼里，亲眼看着运输部长将数字写在那块巨大的黑板上。旅客国际中标了！报价位居第二

的投标者是一个名为“水银国际”的公司，是个货币兑换商。他们得知自己失败后，那位经理提出给米勒10万美元来交换这个项目。“没门儿！”米勒说。几个月后，米勒和菲尼又获得了香港启德国际机场的第一个免税商品销售权。那里也正在建造一座新的航站楼，取代从第二次世界大战以后就一直运转的英制尼桑简易楼，跑道也将进行拓宽，以容纳波音707飞机。一个名叫迪克•福尔塔的兼职汽车销售员在每周一次的机场招标公告中发现，香港当局还打算在新航站楼里设立烟酒专柜，于是他向老板们汇报了这一情况。菲尼和米勒以旅客国际（香港）销售公司的名义进行了投标，米勒把标书投进了香港民航大楼的一个信箱里。为了签下这份为期三年的合同，他们答应上缴总销售额的28％，并象征性地上缴场地租借费和服务费。这项招标没有在香港公开，米勒只是在一天早上收到了政府的一封公函，信中告诉他们中标了。

骑在虎背上（6）

那时，在菲尼、米勒、斯特林和马尔斯特德四位主营汽车和酒类销售的康奈尔企业家眼中，这两个机场免税商品销售的项目只是副业而已，可能赚钱，也可能不赚钱。他们为机场里的免税商品柜台准备了存货，并指派了经理。不过，当时太平洋地区的旅游业才刚刚起步，那几个小小柜台刚开业的时候，生意并不多。向军队销售汽车，向美国游客销售酒类，才是赚大钱的生意。不过，他们对每一个机会都认真对待。他们虽然并没有成文的计划或战略，只是用机会主义的方式做事，但资产却在不断膨胀。“就像是骑在老虎背上，”米勒说，“你只能由着它的方向。”当时，查克•菲尼正在北美洲寻求新的赚钱机会。1961年初，他和哈里•阿德勒一起回到美国，收购DFS——一个在瑞士因经营惨败而破产的公司。他发现这个公司的股东们为了避税，已经注销了自己的这部分资产。这个公司的经营理念是，把免税商品卖给美国境外任何地方的美国游客。菲尼和阿德勒飞到墨西哥城，试验那里的市场。他们付了5 000美元请人疏通关系，然后在汇聚世界各地人的佐那罗萨区伦敦街开了一家小小的店铺，货架上摆满了从附近商店买来的样品：手表、领带、羊绒衫、布谷鸟钟以及酒瓶子。除了这些样品之外，他们没有一件存货。“一位美国游客来到商店后，可以购买商品目录上的任何一件东西，或者他们在店里看到的任何东西。”阿德勒说。“我们就说，‘我们会把东西寄给您。’游客回到美国后，入关时要申报这件商品，说有一件普林格尔羊绒衫托运。订单会反馈到日内瓦，然后货品从阿姆斯特丹的某个仓库运出。邮递员会把货品送到顾客的家门口，他会说：‘您得付税。’顾客则说自己从墨西哥回来时就已把它作为托运行李申报，并把收条给他，然后邮递员把收条寄出去。整个过程做得天衣无缝。”菲尼的下一步举措是在加拿大边境进行免税商品销售的尝试，那必将是个更大的市场。如果说在法国和德国，美国游客可以订购从欧洲相应原产地发出的酒

品，那么他们在加拿大也可以这样做。经过考察，菲尼发现还没有人开发这方面的业务——除了海地的一个加拿大籍轮船供应商、人称“老爹”的伊莱亚斯•努斯塔斯，他从1960年开始就在海地进行酒品的邮寄销售了。菲尼来到太子港会见他，探讨生意运转之道。之后，菲尼跟远在香港的杰夫瑞•马尔斯特德联络，请他来纽约协助开展旅客国际在加拿大的邮寄销售业务。他的这位康奈尔朋友高高兴兴地离开了远东——因为他跟米勒相处得不好——来到纽约。说到做生意，菲尼总是尽可能地节省，他和马尔斯特德每天早上在咖啡馆碰面，研究战略部署。“我们随手写了很多纸条，用咖啡馆的付费电话联系顾客，直到他们不耐烦地挂断。”马尔斯特德说，“我们从一个咖啡馆换到另一个咖啡馆。我们坐在咖啡馆里，把很多张纸粘起来，拿给打字工人。所有的前期投入就是印制这些宣传页。不过，我们对打字工人也没有当下付款。后来，我们在第五大道和42街交汇处一座破败的大楼顶层租了一间办公室，比我在香港住的旅馆房间还小！走进去之后，只能在办公桌周围蹭着走。菲尼则认为：‘瞧，这个地方多棒——第五大道！’你怎么能打击他呢？”

骑在虎背上（7）

总能想出好主意的菲尼设计了一份订单样式，上面带有接缝孔，可供顾客撕下来。马尔斯特德认为，这是“即撕”模式首次应用于直接邮寄。他还想了一个点子，在订单上粘贴支付给旅客国际的空白支票，供顾客使用。这种样式的订单告诉顾客：“不管您是要去加拿大、墨西哥、加勒比海、欧洲、远东，还是帕果帕果，您都可以订购5瓶装的免税酒送到您家……还有羊绒衫、照相机、手表、瓷器、水晶、银器、珍珠、皮草制品、玉、滑雪服和其他许多商品，您都可以享受免税价格。”顾客们只需要在海关将这些作为“托运物品”申报，并申领3351表格，填好后寄往“瑞士日内瓦隆和大街94号，旅客国际免税商品销售部”就可以了——这是菲尼在收购阿德勒的破产公司时得到的办公室。“剩下的事交给我们来做……在您回到家中不久，我们会跟您确认订单，并通知您酒品送到您家中的确切日期。”这个复杂的过程将耗费6个星期的时间，不过却可以为顾客节省高达50%的费用。这种业务最重要之处是，顾客买的酒不一定产自他前往旅游的国家。一个身在加拿大的美国人订购了5瓶尊尼获加，他把订单发往日内瓦之后，那五瓶酒将从阿姆斯特丹的相应仓库发出。菲尼编制了一个电子数据库，按字母顺序列出了每一位订货人的名字和地址、每一个包裹的内容，以及订货的参考代码。每次从阿姆斯特丹平均运2 000个包裹到纽约港，用铁皮箱子装着，每个包裹上都写明了收货人的姓名和地址。在海关获准通行后，铁路快运公司把它们汇总起来，运送到旅客的家中。旅客国际并没有买进这些酒，因此不需要仓库，也不需要预付资金来准备存货。马尔斯特德来到加拿大后，在尼亚加拉大瀑布的公园酒店开了一个免税商品折扣店。一年之内，他已经在加拿大边境线开了6家店铺，美国游客们可以在那里订购5瓶装的免税酒。他到加油站散发宣传单，还招了一些区域代理，让他们到美国游客经常出入的酒店和旅馆散发带有订单的宣传单。那些订单都写好了编号，所以当有人订货

时，区域代理和旅馆员工都能得到一份提成。随着业务量的增长，菲尼还请李•斯特林从欧洲赶来助自己一臂之力。他们还开了展示店来宣传各种各样的其他商品，比如几个月后将上柜的挪威手工编织毛衣。不过，最赚钱的还是酒类销售，它在最初的几年里创造了马尔斯特德所说的“巨额”利润。第一年夏天，他们应该算是加拿大唯一邮寄销售免税酒的商人。不久，他们一年内运往美国的酒就达到了50万瓶。而在这个州享有酒品销售垄断权的安大略当局，则发现自己的生意在下滑。马尔斯特德四处散发宣传单的时候，加拿大皇家骑警并没有阻拦他，因为他们觉得他没做什么违法的事。以今天的标准来衡量，有些宣传单确实存在问题。在一张宣传单上，他们画了一个和睦甜美的家庭——母亲、父亲以及10个孩子——每个人面前都有5瓶酒，下面写着一行字：“每位家庭成员都能订购一加仑。”还有一张宣传单上是巴黎埃菲尔铁塔的草图，旁边写着如果把一年之中通过旅客国际订购的酒一瓶一瓶叠放起来，达到的高度将是这座铁塔的115倍。然而，竞争很快就来了。“我们没有意识到在我们开始做这种5瓶酒生意时并没有采取什么排外措施，在我们毫无知觉的情况下，突然冒出了15家跟我们做同样业务的公司。”菲尼说。在加拿大边境附近的酒店和旅馆，其他公司的传单和订单满天飞。同时，他们在美国国内的业务也遇到了越来越大的阻力。

骑在虎背上（8）

“在布法罗，零售酒商们说他们快被我们挤兑死了。”马尔斯特德说，“举个很典型的例子，人们一旦知道了我们公司，会开车越过一座桥，订购我们的酒，然后从另一座桥开回去，声称他们已经走了48个小时，而且这也没有年龄限制，他们可以在车里装10个小孩儿，为他们每个人都申报托运行李。”美国各州的司法部长们接到了太多美国零售商的抱怨，因此他们打算寻求法律手段来遏制酒品订购的狂潮。一天，一名酒水权威组织的官员来到旅客国际的纽约办事处，找到了哈里•阿德勒。他宣称：“阿德勒先生，您向纽约州的市民们售卖酒品，但您没有营业执照。”阿德勒回击道：“我们没有向市民售卖，而只是面向游客。”于是，纽约州酒水权威组织把旅客国际告上了法庭，但最终败诉。不久，阿德勒就离开了旅客国际，转而到凤凰城从事家具生意。“跟查克在一起很有意思。”他追忆道，“查克永远离不开他的公文包，他的一切都是围着生意转。我们做了很多疯狂的事，我成为他‘青年时期初涉商界’的同道者之一，因为他身边总是有很多头脑聪敏的年轻大学毕业生，他们大多是单身，而且雄心勃勃地要‘征服这个世界’。我是他那群‘牛仔男孩们’中年龄最大的，经常给他们泼冷水，跟他们说：‘你们疯了吗？’不过，那是我一生中非常振奋的一段经历。”在那些日子里，查克•菲尼和丹妮尔•菲尼总是在纽约和巴黎之间辗转——他们在蒙马特尔有一所住宅，他们的业务遍及整个欧洲。菲尼总是不断地奔波，以至于他根本没有固定的地址。“那时候，我没有一个固定的居所；也许我也不需要。”菲尼回忆道。不过，他却越来越迫切地需要安个家了。1962年1月，他们的第一个女儿朱丽叶出生了。同年12月，第二个女儿卡罗琳也在巴黎出生。菲尼回新泽西探家时，并没有标榜自己的成功——那不符合他的性格，而且也不会受他在伊丽莎白区的老同学们的欢迎，他一直跟他们保持着联系。不过，他决定送给父母一份昂贵的礼物。1963年11月，

他说服父母踏上了一段巡洋之旅。他们离开时，他秘密地安排工人将他们在帕利塞德路上的房子重新翻修了一番。在工人们进驻之前，他和阿琳的丈夫吉姆•菲茨帕特里克把房子打扫了一遍。“我们搬到了地下室，扔掉了许多废弃的东西。”菲茨帕特里克回忆道，“老菲尼先生喜欢攒东西，他会把报纸都收藏起来，摞得直到天花板那么高，顶层的阁楼也是，其实这是一种火灾隐患。所以，我和查克租了一辆卡车，把这些东西全都扔掉了。老菲尼夫人巡游归来看到眼前的景象，高兴得不得了。整座房子焕然一新，新的摆设、新的家具，所有东西都是新的。她说：‘如果我早知道咱们家会变成这样，我就应该带船长一起回来了！’老菲尼先生则径直走进地下室。他想杀人！我赶紧从那房子里逃了出来。”

暴风骤雨（1）

暴风骤雨1964年6月，旅客国际的业务已经扩展到了27个国家，并拥有200名雇员。在纽约，他们的总部已经迁到了列克星敦大街上一个大一些的办公室。旅客国际已成为一家分支众多的跨国公司，包括汽车国际和两个机场DFS，不过经营这家公司的4名康奈尔人，却从未在一间屋子里聚齐过。那年9月，菲尼把他们召集到纽约，召开第一届董事年会。这家公司由许多在不同国家、以不同公司为名注册的半独立分部组成，而菲尼则在核心位置贡献着动力、规划和好主意，他们需要一个合适的管理架构。查克•菲尼就座后，告诉他的三位搭档--鲍勃•米勒、杰夫瑞•马尔斯特德和李•斯特林：他现在担忧的是，旅客国际已经发展到了如此庞大的规模。他说，眼下首要的目标是要为公司建立一个稳固的基础，以利于往后的循序渐进的增长和全面扩张。这4个美国人在短短5年的时间里取得了引人注目的成就，可是他们却没有未来发展的计划，没有系统的规划，没有公司的历史，没有统一的目标，甚至没有一份公司雇员的名单。“我们的公司必须发展成为一个更有效率和活力的组织。”他说。为了实现流线型分工，他给每人都分派了管理角色：米勒负责远东地区，马尔斯特德负责北美，斯特林负责欧洲，而菲尼的职责则是协调其他三位的报告，并制定策略。作为并肩创业的元老，菲尼和米勒还制定了公平的利润分配办法：他们俩各拿38.75%，杰夫瑞•马尔斯特德拿12.5%，李•斯特林拿10%。李对此很不开心，因为他认为自己应该和马尔斯特德拿的一样多。当时，他们只是握手确认了这一分配方案，并没有诉诸文字。所有人都认为，这个公司在赚大钱。他们每个月可以销售4 000辆汽车，钱财滚滚而来。不过，由于没有资产负债表，他们无法知道自己的生意究竟有多好。他们指定鲍勃•米勒在香港雇用的会计德斯蒙德•伯恩--一个体型魁梧、有点夸夸其谈的英国人，作为公司的财务总管，让他集中管理所

有的现金流，并直接向菲尼汇报。大概就在那个时候，菲尼遇到了一位从新泽西来的朋友，说起自己在全世界拥有27家公司。那位朋友问道：“可是，你现在赚钱吗？”这个问题一语中的。1965年1月，4位董事在第二届董事年会上再次碰头，这一次是在日内瓦海尔维林荫大道76号他们的办事处，德斯蒙德•伯恩汇报了自己巡查各个分公司后的发现。公司业务在迅猛增长，但长期资金短缺。“我们并不是没有钱，先生们，”伯恩直白地说，“可是钱都到哪儿去了？”伯恩披露了汽车销售分公司存在的7个问题。往往是预定的运送时间到了，可钱还迟迟不能到账，无法付款。于是，他们动用保修部门的资金，用来支付日常开支和汽车运费。几位董事大吃一惊，他们原以为公司有盈余的资金在内部流转。于是，他们决定缩减开支，研究对策。菲尼建议从降低他们的薪水下手，他们每人每个月可以拿到2 000美元，这是对身在国外的美国人设置的免税点，董事们同意将他们的薪水降到每月1 200美元。

暴风骤雨（2）

“我们不知道我们在财务上是如何运作的。”马尔斯特德回忆道，“如果一个地方成立了一个办事处，谁有钱谁就给他们汇钱。局面很混乱，没有人计算，但这并不是说我们没有记录。我们往香港汇钱，香港又往加拿大汇钱，可是从来没有人把这些账目汇总在一起。”业务扩展得如此迅速，他们没有在记账上花费太多精力。“我们没有花任何时间来进行整体协调，或者做类似的工作，我们只是忙着卖汽车、卖免税酒，赚钱，把钱存进银行，存进去，再取出来。”米勒回忆道。这几位康奈尔毕业生在酒店管理学院时学到了很多经营旅馆和餐厅的知识，然而他们现在必须掌握管理一个蓬勃发展的全球性企业网络的原则。他们几个找来一本艾尔弗雷德•斯隆的《我在通用汽车的岁月》（My Years with General Motors）互相传阅，那是1963年的畅销书。在书中，斯隆把自己经营通用汽车的成功归因于分散经营和财务控制。旅客国际做到了前者，却忽视了后者。“财务控制并不是当务之急，”菲尼的目光转向背后，满是嘲讽地说，“因为我们根本没有钱！”他们遇到的一大难题是，汽车生意正遭遇来自美国军方的残酷竞争。1960年之前，美国那些设在海外的军卖店，比如PX等，并不销售美国制造的汽车和奢侈品。可现在，PX等军卖店已经开始向派驻欧洲的士兵们售卖免税的美国汽车了，而且也是运送到他们家里。他们为三个美国汽车制造商设立了展示厅：通用、福特和克莱斯勒。“他们的条件当然非常诱人，”菲尼说，“你环游一圈儿回国后，可以到当地的福特汽车经销处提取你在欧洲订购的车，他们几乎把我们排斥在外了。”在香港，汽车销售也面临着其他竞争。菲尼和米勒手下的销售员们一直以来都把太平洋市场据为己有，直到第七舰队的一艘轮船从太平洋转移到了地中海，进驻意大利的那不勒斯。当第一位竞争对手的汽车销售员登上轮船时，才知道军官们都已经在香港买过车了。于是，秘密泄露了。通过菲尼在加拿大边境的邮购酒品业务，钱汩汩不断地涌入

了汽车国际。不过，正如那些跟风的竞争者们所指出的，他们的业绩正在下滑，年销售额从1963年的2 000万美元滑到了1964年的500万美元。经过一年前在纽约大街上发生的那件事，各位合伙人都已经意识到，他们在许多方面已处于深重的危机之中--这些危机足以将他们送上法庭。一次，李•斯特林偶然遇到了一位出道不久的律师哈维•戴尔，是斯特林在纽约长恩中学时的老同学、康奈尔大学的校友，斯特林向他讲述了自己从事的汽车生意。当时，戴尔刚刚加入柯蒂斯、马利特-普雷沃斯特、科尔特和莫斯尔在纽约开办的律师事务所。这位律师新手拥有丰富的国际法律知识，他意识到这几位企业家以后很可能会惹上税务方面的麻烦。“你们几个最好抽身自保，因为法律改了。”他说。

暴风骤雨（3）

李•斯特林汇报了自己听到的这些话后，菲尼和鲍勃•米勒来到了位于公园大道101号的柯蒂斯-马利特办公室，以了解更多的情况。菲尼大致叙述了他们公司的生意流程，几位律师听着， 惊讶地摇着头。律师们解释道，美国已经收紧了对居住在国外或在国外做生意的美国居民的征税规则。因此，这几位售卖汽车和酒品的企业家面临着许多税收和责任方面的问题。哈维•戴尔列席了那次会议。这位年轻的律师对菲尼有点儿了解，在成为哈佛大学法学院的优秀毕业生之前，他曾在康奈尔大学学习过哲学。菲尼和米勒请他对他们公司的全球业务进行一番巡查，看看公司该如何规避在税务方面应负的责任。他们的交往自此开始，而哈维•戴尔最终成了对查克•菲尼一生之中影响最大的人。为了解决税务方面的问题，查克•菲尼还结识了另一位律师，一个风趣而健谈的意大利裔美国人，他也将在菲尼的商业生涯中担任举足轻重的角色。当时，托尼•皮拉罗（昵称托尼）还在弗吉尼亚大学法学院读一年级，他刚刚加入这个律师事务所，那天他参加会议只是负责记录。尽管他身材矮小，但在高中时却担任过棒球队、橄榄球队和篮球队的队长。菲尼对这位聪敏、自信的年轻人印象很深。后来，1964年12月，当他听说皮拉罗打算去巴哈马的一家律师事务所工作时，他就去劝说皮拉罗加入旅客国际。皮拉罗感觉菲尼是一位很有天分的企业家，而且必将取得巨大的成功，于是他答应了。他不是很清楚自己的职位，但他觉得可能是税务顾问和投资顾问。哈维•戴尔很快就确认了这4位康奈尔人所面临的境况比破产还要严重。“他们所做的生意存在法律上的风险，这足以将他们送进监狱。”他回忆道，“事情的严重性就在于，虽然他们不是有意而为，但事实上，他们的行为相当于挪用了给琼斯准备的信托基金，来支付给史密斯邮寄物品的邮费--这是一种庞氏骗局①，是欺诈行为。如果事情已经发展到所能预见的

最坏程度，那么他们就得承担法律责任了。无论从经济方面还是从法律方面，他们所面临的后果都很严重。”经济上的危机还为公司带来了另一个人，他在未来很多年里也将成为关键性的人物。他是普华永道的一位资深合伙人，他翻阅了旅客国际的账本，建议他们请个好点儿的会计，并推荐了艾伦•帕克。住在日内瓦的艾伦•帕克是英国人，出生于罗得西亚②，他额头高高的，戴一副大大的眼镜，是一名很有天分的法务会计。菲尼请他到伦敦来面试。帕克清楚地记得，菲尼是用何等迅疾的步伐走在伦敦的街道上。“我差不多落后他三步，”他说，“我不管走多快，都永远赶不上查克。”菲尼走路之快简直成了神话。菲尼手下的伦敦办事处经理邦尼•苏赫特说：“有时，他在跟你说话的时候已经走远了，你不得不跟在他后面跑下楼。”帕克进入公司后，很快发现“人们像疯了似的花钱。在日内瓦，每个人都跟旅客国际的人吃过午餐，而鲍勃•米勒或者杰夫瑞•马尔斯特德则负责埋单。我立即制止了这种行为。我说：‘你们不能再这样下去了。’”

暴风骤雨（4）

更糟糕的事情还在后面呢。菲尼在加拿大边境开创的生意已经迅速膨胀，这损害了一些美国国会议员的利益，迫于压力，白宫已经介入了禁止邮购酒品的活动。1965年2月25日，约翰逊总统提出了一项法令议案，把5瓶免税酒的许可标准降低到了1瓶，而且规定只有21岁以上的成年人才能享受这种优惠。从此，旅客们再也不能为自己汽车里包括孩子在内的每个人都申请5瓶酒了。约翰逊总统为这条法令寻找的理由是，出于平衡收支方面的考虑，出境旅游的美国人的消费数字“目前是不合适的”。约翰逊总统的议案必须获得国会两院的同意才能生效。菲尼飞到华盛顿，打算游说众议院和参议院的议员们反对这项措施。他带上了托尼•皮拉罗。他们都如此年轻--菲尼33岁，皮拉罗29岁--因此坚信自己能在华盛顿产生影响，并借助舆论的压力获得胜利。皮拉罗后来说：“那只是我们的痴心妄想。”他们在希尔顿酒店设下大本营，然后雇用华盛顿一家比较有来头的律师事务所--阿诺德-福塔斯-波特来为他们各方运作。阿贝•福塔斯是约翰逊总统的知己好友，保罗•波特是市里最有影响的律师之一。波特告诉他们：“如果你们能提供一个不让总统难堪的解决方案，我们就能实现你们的愿望。”菲尼和皮拉罗知道，一家注册总部设在列支敦士登瓦杜兹的公司是能够燃起国会议员的些许热情的，因此他们把身份定为“美国旅游与贸易协会”的会长和秘书长，这个机构是他们为适应当前的情况而临时创造出来的，他们还想出了一句口号：“在贸易中发展旅游。”他们找了美国一些做“5瓶酒”生意的竞争者来签名，这下就形成了具有全国性影响的效应。保罗•波特为菲尼安排了与伊利诺伊州共和党参议员埃弗里特•德克森的10分钟会面。德克森是参议院中强烈反社会主义的少数派领袖人物，他有一句话广为流传：“这儿花10亿，那儿花10亿，很快你们就会知道，那都是真金白银啊。”这位参议员长着一头浓密白发，下颌宽厚，说起话来粗声粗气，

刚见面时，他是持怀疑态度的。“他请查克和我坐下，并拿出用印第安纳葡萄酿制的白兰地招待我们，由此我们猜想，他对于这种法国白兰地的进口身份是毫不介意的。”皮拉罗回忆道。菲尼用最快的语速解释说：“这项法案将是非常不公平的，士兵们为了捍卫全国人民的安全而置生死于不顾，可这项法案还要夺走他们的酒。”德克森一言不发，也没有提任何问题，菲尼回忆道：“不过，他对于士兵们遭受的不公正待遇很感兴趣，用你难以想象的激情讲了一通话。”菲尼还将以“美国旅游与贸易协会”会长和旅客国际有限公司总裁的身份，出席美国众议院筹款委员会举行的一次听证会。他对此寄予了很大希望，花了好几天时间待在希尔顿酒店，起草自己反对的那项编号为HR7368的法案的发言稿。听证会于5月3日和4日举行，菲尼来到国会山后才意识到，自己面对的是强大的政府。财政部长亨利•福勒首先陈词，他向委员会表明，国家的预算赤字已达31亿美元，“现在绝对不是鼓励出国旅游的时候”。福勒还声称，这项法令将有利于平衡收支困难，同时有利于海关管理。废除“托运”特权是非常必要的，因为它已经致使许多州损失了酒水税收，给他们带来了困扰，而大家对此已是怨声载道。

暴风骤雨（5）

波特代表“美国旅游与贸易协会”进行了反驳。他指出，作为“托运”物品入境的酒水只有45万加仑，而美国的酒水总消费量则高达2.75亿加仑。面对听众席上的笑声，他补充了一句：“我不知道其中有没有我的一份。”（他是个有名的酒鬼。）第二天，菲尼得到了听证会主席约翰•沃茨的传召。沃茨是民主党人，来自肯塔基，那里是美国出产波旁威士忌的基地。菲尼完全承认订购酒品、送货上门的点子是自己的作品，不过现在已经有大约15家公司在这样做。他恳切地指出，如果禁止这项业务，“将会残酷地摧毁整个产业”。而且，这项法令不会达到预期的目的。它对美元的外流虽然会起到一点微弱的影响，但却会导致美国成百上千人失业。菲尼悲哀地描述了这项措施将给肯尼迪国际机场的旅客们带来的额外麻烦，他们将经历如同大学足球比赛一样的拥挤，只为申报自己所带的酒水。他还呼吁国会议员们发扬爱国主义精神，不要歧视回国的士兵们，比如“那位年轻的飞行员，他在过去的几个月里一直致力于抵抗外来侵略”。所有这些理由都无法打动委员会。约翰逊总统的法案获得了民主党多数派的投票支持，并顺利通过了参议院的表决。不过，菲尼向德克森参议员的申诉还是有一定作用的。德克森和参议院财政委员会的杰克•贾维茨联合起来，将法案的生效日期从1965年的6月1日推迟到了10月1日，菲尼和皮拉罗赢得了4个月的时间。据代理他们公司事务的律师事务所的一位律师透露，菲尼压根儿没有任何希望获胜。他后来告诉菲尼和皮拉罗，“这件事开始推进时，约翰逊总统把国会负责人叫进办公室交待说：‘这件事就应该这样做，我们得改变免税许可，没有什么可讨论的。’”这位律师说，他在华盛顿这么多年，从未见过像约翰逊总统那天那样强势的态度。当时，波旁威士忌的受欢迎程度已经大大降低，虽然这不全是因为菲尼他们的缘故，但波旁威士忌的制造商们却把账算到了免税商品销售的头上，说他们“除了苏格兰白兰地和法国白兰

地，就不会卖点儿别的”。后来，一位报纸专栏作家写道，美国的酿酒业利益集团在约翰逊总统背后支持他立法，其中有一位著名的华盛顿说客，人称“软木塞”的汤米•科科伦，他经常去找约翰逊总统喝一杯波旁威士忌。许多年后，皮拉罗到海地参加一次商业会谈时遇到了科科伦，他向这位说客问起了当年指控的事，不过“软木塞”不愿再与此事有任何牵连。于是，1965年仲夏，在创立公司8年，眼看着它成长为世界上第一批跨国零售店之一后，查克•菲尼和鲍勃•米勒面临着暴风骤雨。公司受到了一系列挫折：约翰逊总统对“5瓶酒”业务的重创，地中海地区的残酷争夺，以及加拿大边境的汽车销售业务遭遇亚洲汽车销售垄断终端PX店的竞争，再加上公司内部混乱的账目和无度的挥霍。所有这些，都在演示着一个由空想家集团领导的创新型企业一步步走向灭亡的过程。

暴风骤雨（6）

在国会山败诉后，菲尼开始进行收尾工作。他关闭了在日内瓦的办事处，把所有事情都集中到了纽约。艾伦•帕克也在受雇仅4个月后就离开了公司，李•斯特林把他们已经取得的36个瑞士工作许可证卖给了人称“伯尼”的伯纳德•科恩费尔德。伯尼是个国际金融家，他以瑞士为总部，通过一家公司处理美国信托基金的投资，不过那家公司后来倒闭，并导致许多美国和欧洲银行破产。正当帕克四处寻找新的工作机会时，杰夫瑞•马尔斯特德从纽约给他打来电话，请他回公司工作。对于帕克在欧洲工作时表现出的对表格的超凡驾驭能力，马尔斯特德印象非常深刻。他请帕克立刻到美国，协助他解决公司的财务问题。这位会计即将举行婚礼，不过，他答应了马尔斯特德。6月12日，新婚的帕克带着他的丹麦妻子杰蒂飞到纽约。当时，帕克觉得自己未免过于冒险了，他以前从未到过美国。鲍勃•米勒5月也刚刚结过婚，娶了一位厄瓜多尔美人，人称“钱特尔”的克拉拉•佩森蒂斯。正在马来西亚金马伦高原度蜜月的米勒接到了菲尼的紧急讯息：“我们遇到了天大的麻烦，你必须立刻回纽约。”米勒赶紧结束自己的蜜月，与钱特尔一起往美国赶。在纽约，帕克发现情况失控：现金疯狂地外流，同时需要付给供货商的货款却严重短缺，而发货日期正在临近。他们面临着谜一般的状况，他们不得不停止汽车销售业务，但却又不能马上停止，因为它正在创造现金流。自信而沉着的艾伦•帕克跟一小队查账员一起翻阅账目表。到纽约三天之后，他终于弄清楚了情况有多糟糕。公司的财政赤字已达160万美元，“这个数目在今天并不算什么，但在当时却是一个天文数字”。他们已临近破产的边缘，或许已经破产了。在那个黯淡的1965年仲夏，这个管理团队中每一个具有业务技能的人都惊慌失色地离开了。杰夫瑞•马尔斯特德回忆说，德斯蒙德•伯恩、托尼•皮拉罗和一名叫鲍勃•刘易斯的加拿大籍会计一起

来到列克星敦大街上的旅客国际办公室，表示他们不愿拿自己的职业名声冒险，决定离开公司。他们担心会卷入财务丑闻。德斯蒙德•伯恩说得很直白：“你们这帮家伙完蛋了，公司顶多再撑两三个月，我要离开这儿。我是一名特需会计师，如果这个公司破产的时候，我还在这儿，我的名声会受到影响。”米勒问他，公司有多大可能存活下去。“百万分之一。”说完，德斯蒙德扬长而去。接着是托尼•皮拉罗。“他神情慌张地说，他也必须得走了。”米勒说。“所以，托尼走了。还有德斯蒙德，他们像兔子跳离正在下沉的轮船一样离开了。”他说，他对皮拉罗的印象非常深刻，“当我们步入坎坷时，托尼吓得失了神”。马尔斯特德也离开了。他说他倒不是为债务忧心，而是在过去5年里，他一直每天17个小时、每周7天地工作着，他太累了。“我的屁股日渐下垂，我已筋疲力尽。”他说，而且托尼建议他“尽早从这里脱身”。“很遗憾，皮拉罗的告诫影响了我的决定。”马尔斯特德告诉查克和鲍勃，他希望他们能留住艾伦•帕克，他愿意把自己那12.5%的股份移交给他--不管它们在当时值多少钱--然后他开着一辆价值6 000美元的凯迪拉克向加拿大边境驶去，那辆车是查克和鲍勃送给他的礼物。他在尼亚加拉大瀑布开了一家“地下酒吧餐厅”。在禁酒时代--那时，由肯尼迪总统的父亲乔•肯尼迪这样的人负责从加拿大进口酒水--那里曾真的是一家地下酒吧。

暴风骤雨（7）

迪克•布拉德利，康奈尔大学酒店管理学院的毕业生，也是菲尼的朋友，曾帮助菲尼运营汽车国际，如今也离开了公司，自己开了一家叫“维多利亚站点”的公司--后来发展成了在美国、加拿大和日本拥有100家分店的连锁店。“那真是多事之秋，”米勒说，“我刚刚新婚两个月，公司看上去就要完蛋了，而我们的核心人物们却为了自己的利益而各奔东西”他从拉森-夫审计公司请来了一位会计师--莱斯特•伍尔夫，请他独立审核账务，看看公司是否还有救。伍尔夫对公司所有业务的现金流进行了研究，然后指出当法令生效时，公司账目上会有多少钱，有多少辆汽车必须发送，多少员工必须离开。伍尔夫用了几个小时反复审核这些数字之后，说：“你看，我认为你和查克可以做到。不过，你们的开支太大，必须立刻削减。”米勒一跃而起，给了这位惊呆的会计师一个拥抱和亲吻，然后说：“伍尔夫先生，我爱你！”米勒打电话叫艾伦•帕克来办公室，请他不要离开。“我需要有一位会计在这里，告诉我该怎么做。”他告诉帕克。帕克的处境很艰难，来美国只有短短几天，没有权利在这里工作，而且这份工作是如此危险，不过他又没有足够的钱回欧洲。他说，如果米勒他们答应给他公司的股份，他就会在这里工作5年。“公司看起来就要倒闭了，所以，我现在给你的任何股票都可能是没有价值的。”米勒说。不过，还是跟查克商量了一下，“我们同意了他的要求，给了他一些股份”。正是这个决定，让帕克后来成了世界上最富有的人之一。菲尼和米勒差不多回到了原点。他们到纽约一家熟食店吃三文鱼三明治，米勒记得自己跟菲尼说：“查克，现在只有你我两个人，我们好像要有大麻烦了，我们必须拯救自己，现在轮到你和我来决定怎么办了。”菲尼说，现在仍然有机会摆脱困境，他们不能停止汽车业务，因为它还在赚钱。不过，他们或许可以通过香港和夏威夷的机场DFS来增加现金流，偿还债务。菲尼绝望地沉默了一会儿。“当然，情况很糟糕。不

过，我们也做不了什么。我们已经开了头，并且认为我们能从中赚100万美元。除了挽救公司、起死回生，我们别无选择。”他们解决问题的决心给哈维•戴尔留下了极深刻的印象。“鲍勃和查克都认为，他们的光荣使命就是尽力恢复现金流，把他们自己从困境中拯救出来。”他回忆道。在这场危机中，丹妮尔•菲尼发现丈夫有了一些变化。在她看来，查克似乎总在向往着成功。她非常欣赏他--包括他如何进入康奈尔大学，如何学习法语，如何最终成为“地球村”中成功的一员。他们结婚时，他从不谈论钱财，只是坚持尝试自己的商业冒险。她能感觉到，财富并不是他的真正目标，他只是喜欢永不停息地挑战。现在，她亲眼目睹了他的希望如何化为泡影，他的自我受到了怎样的伤害。在家里，他仍然可以风趣、迷人、友好；不过，有时候他也会消沉、愤怒，不知疲倦地跟一拨拨出入家中的人们商讨渡过危机的良策。他们的家庭更加壮大了，第三个女儿莱斯利于1964年6月在巴黎出生，这也带来了更多的经济责任。不过，丹妮尔深信不疑，查克一定会找到走出困境的道路。

暴风骤雨（8）

为了节省开支，菲尼和米勒把旅客国际的办公室从列克星敦大街搬到了房租便宜些的新泽西李堡，与曼哈顿只隔着一座华盛顿大桥。在那里，帕克开始严格控制每个人的每一分花销。哈维•戴尔有一次路过，发现地上有个废弃的公文包。“是用纸板做成的，很旧了，里面是空的。我需要一个包，不过当时我没什么钱。我问艾伦能不能把那个包拿走，他看了看我，说：‘当然可以，您得付5美元。’于是我付了钱。”公司的预算缩减到了零。如果遇到商务午餐，由另一方支付。新的财务制度严重影响了米勒的个人开支现金流。有一次，他跟几位银行家一起吃午饭，当然大家都同意各自付账，最后米勒把每个人的现金都收集起来，然后用信用卡结的账。帕克进行财务控制的方法很简单，就是把公司的账本锁进抽屉。鲍勃•米勒会哀求道：“艾伦，我们得支付这张账单了。”而面无表情的艾伦•帕克却会说：“告诉他们，我们10天后还款。”下一位离开的是李•斯特林。菲尼曾在1965年初请他去夏威夷管理DFS，并尽量提高销量。当时，他们雇用彼得•菲西安进行督导。可是，斯特林新婚不久，他的妻子不喜欢火奴鲁鲁的生活。像马尔斯特德一样，他也知道米勒处境艰难。据他回忆，压倒他的最后一根稻草是米勒的一封信。在信中，米勒“用命令的语气”要求他从夏威夷给汽车国际转账6.5万美元。“鲍勃和我永远不可能融洽相处。”他认为。斯特林的父亲去世了，他想抽出时间来打理父亲在纽约的生意。他告诉菲尼，必须另外雇人了，然后就离开了公司，后来成为美国科罗拉多州一名成功的地产律师。李•斯特林和杰夫瑞•马尔斯特德都是查克•菲尼的朋友，而鲍勃•米勒都无法跟他们相处，这给菲尼与这位最初搭档的关系也蒙上了一层阴影。虽然他们在创业时期曾拥有过美好的时光，并曾为了共同的目标而像拼命三郎一样并肩作战，但菲尼和米勒之间从未建立过亲密的友谊，而且从此增添了一份

冷漠，这对他们之后几年中的关系是一种不祥的预兆。不过，当前最迫切需要的是执行挽救方案。为了实现目标，他们进行了区域分工。菲尼将去火奴鲁鲁发展DFS业务，米勒则到纽约以外的地方巡查，以最快的速度削减开支。尘埃落定之后，他们对公司的股份进行了重新分配。马尔斯特德和斯特林离开时留下了22.5%的股票，他们同意给艾伦•帕克20%。于是，帕克拥有了差不多1/3的股份，不过，当鲍勃这样说时，查克反驳道："没门儿！你要是愿意，就把你的分给他一些。"这一次，仍然没有任何书面文件。还剩下2.5%的股份。他们给了托尼•皮拉罗，尽管他已经在别处开始了自己的事业，但还是可以让他为公司做些公益活动。查克•菲尼并不情愿失去一个这么聪明的法律顾问，他们曾在华盛顿并肩面对约翰逊政府，菲尼知道皮拉罗有多么敏锐和专注。这位律师对自己的离职感到愧疚和烦乱，因此接受了股份。琼•根茨伯格也是这次现金危机的一个牺牲品。菲尼去夏威夷之前，曾授意他清理法国分公司，来支持巴黎的业务。回到法国后，菲尼亲自去了一趟法国分公司，看看还有什么可以利用的，并给帕克留了一张便笺，说自己发现了一台电子加法机和一部根德收录机可以用在其他地方。不仅如此，菲尼还认识到了必须避免一切浪费。菲尼和米勒听从哈维•戴尔的建议，把自己对公司的所有权转让给了他们的外籍妻子，这样一来，公司就不再受美国税法约束了。因此，公司的主要股东变成了出生于法国巴黎西郊的丹妮尔•菲尼，以及来自厄瓜多尔瓜亚基尔的钱特尔•米勒，在公司的档案中，前者是"女董事"，后者则只是简单地写为"已婚妇女"。随着汽车业务和"5瓶酒"业务的衰落，菲尼和米勒取消了旅客国际和汽车国际的名号。现在，他们的名头几乎只剩下香港机场和火奴鲁鲁机场的DFS零售商，他们采用了已经倒闭的纽约分公司的名字。而在将来，他们的名字将广为人知：免税零售商或DFS①。（以下简称"DFS"。）

“三明治群岛”（1）

“三明治群岛”1965年查克•菲尼来到火奴鲁鲁的时候，位于火奴鲁鲁国际机场的DFS比一个货摊大不了多少。它位于海外候机厅，占地面积只有100多平方英尺；共有3个柜台，每个长4英尺，用思高透明胶带连接起来。当时，在机场销售免税商品还是个相对较新的理念。其实，世界上已知的第一份免税许可早在公元8世纪就出现了，麦西亚的埃塞尔雷德国王赋予伦敦的主教以海关进口商品的税收豁免权。欧洲军队采用了这个理念，向士兵们提供免税的酒水和雪茄，而且大使们在所驻国家向来享受免税供应。大多数国家最终都在港口设立了免税专区，不过那里的进口货物都储存在保税仓库里，而且只用于海上供应。由于这些货品不会进入国内市场，所以免税。第一批DFS应该说是第二次世界大战之前海轮上的礼品店，光顾酒吧的乘客可以以免税的价格享用酒水。第二次世界大战之后，国际航线的乘客们也可以享受这项权利了。不过，20世纪四五十年代的机场迟迟没有采取什么举措，因为那些航站楼的结构都比较老旧，没有足够的空间来进行商业活动。1947年，第一家机场DFS开设于爱尔兰西部的香农机场，横渡大西洋的飞机在这里停靠、加油。这个店是机场餐饮部负责人布伦丹•奥里甘提议设立的，起初它只有一个6英尺长的木制柜台，背后是爱尔兰威士忌的货架和爱尔兰雪茄的纸箱子，共有3名雇员，都穿着双排扣的衬衣。这个创意太新颖了，以至于在把一箱箱酒从保税仓库运到柜台的过程中，满腹狐疑的爱尔兰海关官员们全程监督，并要求柜台每天盘点3次存货。在机场，瓶子是不能打开的：如果瓶子摔落在地上，就算做打开，海关人员会赶来检查这些玻璃碎片，并当场征收商品税。20世纪50年代，这个店规模进一步扩大，开始销售香水、手表以及羊绒衫，顾客大多是在此转机的美国乘客。这些货品由伦敦和巴黎的制造商直接供应。香农机场首创的这种重要模式，后来被其他机场DFS纷纷效仿。菲尼发现，夏威夷的旅游业开始

进入了蓬勃发展期。自从1959年夏威夷成为美国的一个州，以及太平洋航线引入波音707飞机以后，大量的美国游客开始涌入夏威夷，而波音707飞机的引进使得从加利福尼亚到夏威夷的航程缩短到了3个小时。温暖和煦的气候，摇曳生姿的棕榈树，还有湛蓝湛蓝的海水，夏威夷群岛几乎成了美国人心目中的天堂。1958年的奥斯卡获奖影片《南太平洋》（South Pacific）已经令美国人对夏威夷神往，再加上火奴鲁鲁的海滨胜地怀基基的夜生活日渐丰富，人们纷纷来这里欣赏男低音歌手唐•霍以及其他夏威夷流行艺人的演出。就是在这个地方，菲尼的康奈尔校友查克•索尔斯于1959年开办了第一家带有沙拉吧的美国餐厅，也就是后来在美国拥有50家连锁店的查克牛排馆的前身。20世纪60年代中期的酒店新发展，已经把怀基基变成了一个海边“曼哈顿”。怀基基一批较早的幽静的海滨酒店，如皇家夏威夷和莫纳，它们曾成功地接待过光顾夏威夷的富人和明星们，如今与新兴起的包价旅游酒店相比已相形见绌。建设项目数不胜数，人们都说夏威夷的州鸟是鹤①。

“三明治群?”（2）

在国际候机厅的免税柜台周围流连的大多数旅客，都从美国本土或回本土的美国人，都不能购买免税商品，因为他们只是从美国的一个州到另一个州。按照国际法律规定，旅客只有在去其他国家时才能购买免税商品。菲尼不得不常常劝说一些美国人离开DFS，他们还以为夏威夷是国外呢。不过，在中午到下午两点之间，店里还是很忙的，因为有一些飞往亚洲的飞机会停靠在这里加油。在DFS货架之间徘徊的旅客中，日本人越来越多。在20世纪60年代中期，日本人出现在国外还是相当少见的。为了振兴战后低迷的经济，很多年来，日本政府禁止普通公民出国游玩，只有因公出国的乘客才能得到护照，但只允许他们去一个国家，而且对他们可以带到境外的外币有着严格的限制。不过，随着1964年东京奥运会的召开，对休闲游的禁令有所松动，情况有了转变。当时，日本正在逐步向一个经济强国转变。查克•菲尼以前曾在日本服过役，还参加过东京奥运会，他感觉到这个拥有1亿人口的国家随时都有可能冲破它战后的封闭状态。1964年，大约有两万名日本人获准进行出境休闲旅游，平均每天只是55人，不过他们大部分都涌向了火奴鲁鲁。随着时间的流逝，珍珠港事件给美国人带来的怨恨已渐渐消退。夏威夷之所以吸引着大量日本游客，不仅因为它的亚热带气候和美丽的海滩，而且还因为去那儿很容易，许多夏威夷当地人都有日本血统。再说，那里是美国--物质世界的中心。第一批日本游客的主要目标就是，把他们封存已久的积蓄花出去，换成在国内买不到或者贵得离奇的外国奢侈品，他们想买高档的酒、香水、手表、钢笔、首饰和皮草制品。“最初出境的日本人都是些乡巴佬，”菲尼说，“他们走进商店，解开腰带，脱下短裤，把手伸进裤裆里掏出一沓一沓的日元，他们都是带的现金。”菲尼在日本服过兵役，了解日本复杂的送礼文化。日本人用35个词来描述送礼的行为，有的是指旅客在即将启程时收到钱，还有的是指给老板、同事、

家人和朋友送礼物。一个日本公民出境时，他的老板、同事和一帮朋友都会给他很多钱，以保证他带礼物回来。还有年底和中秋，员工们也会收到塞满钞票的信封。菲尼站在火奴鲁鲁机场的柜台后面，对于这些风俗有了更多的了解。他看见一个商人模样的日本旅客买了15支唇膏送给他的员工，一个真皮钱包送给他的下属，一只手表送给他的上司，还有一瓶威士忌送给主管或者私人朋友。菲尼在日本服役期间学过一些日语，但由于越来越多的日本人涌入这个小小的DFS，所以他又请来一位日语教师立川，每周用五个早上的时间来为他提高日语水平。他记住了很多惯用语，很快就可以接待说日语的日本顾客了。他坚持要求每一位柜员在接待顾客时都说日语，有些销售姑娘本身就是日本人，而她们的丈夫是曾在日本服役的美国人。当来自日本的飞机即将到达时，她们就在小小的柜台后面排成一排。“我常常站在姑娘们中间，让她们排好队，就像足球赛场上那些人准备发任意球的样子。”菲尼说。她们站得非常挤，菲尼还曾开玩笑说：“千万不能再胖了。”

“三明治群岛”（3）

菲尼设计了一套红点特价方案，销售员们如果能创造出较好的业绩，就可以得到奖励。“如果你表现得消极，那么顾客也会消极。”他告诉员工们，“销售就像打苍蝇，你要坚决出击，才能打中苍蝇。”他对姑娘们进行训练，“不过她们中的有些人也训练我们”，菲尼说，“我们有个姑娘，在卖出了6支售价50美元的钢笔后说：‘你就只有这几位朋友吗？如果我是你，我会再买6支，而且是更好的，65美元一支的那种。’”精于推销的日本销售员是毫不留情的，那些日本顾客们常常在走出门时甚至都不知道自己买了些什么。一次，有位顾客回来抱怨自己买的雪茄不容易燃烟，因为上面有洞：这位销售员非但没有承认这些雪茄是遭了虫蛀，反而信誓旦旦地说这是表示雪茄品质优良的穿孔标志。DFS的价格给了日本人极大的震撼。出于保护主义的政策，日本对进口的白兰地和威士忌征收220%的附加税。在东京，一瓶零售价25美元的威士忌在DFS只需要6美元；在东京卖50美元一瓶的白兰地，在DFS只卖10美元。一年之内，日本游客的数量从涓涓细水变成了淙淙溪流，乃至奔涌的河流。“这里的业务一派繁荣，”菲尼在1966年3月23日写给身在巴黎的琼•根茨伯格的信中说。在不到一年的时间里，曾险些将他们压垮的危机已经开始缓解，DFS的利润足够米勒偿还汽车业务中的欠债了。更重要的是，菲尼在商业领域又重拾了一些风采。他为家人在艾纳海纳沙滩租的房子里，常常是一片欢声笑语，这里距离火奴鲁鲁只有20分钟车程。跟三个女儿--朱丽叶、卡罗琳及莱斯利在一起，菲尼开心得要命。“孩子们很有趣--你也造一些吧！”他在另一封信中跟根茨伯格说。他还开玩笑说，丹妮尔晒得太黑了，“如果她不离太阳远一点儿，我们可能就有种族问题了”。形势一片大好，因此菲尼和搭档在1967年满怀信心地投标100万美元，申请接下来3年的免税特许经营权。这成了火奴鲁鲁报纸的头条新闻。对于一项小小的机场经营权来说，这个数字简直太令人震惊了。不过，菲尼

和搭档对于自己的决定很清醒。日本经济在战后迅速复苏，以至于在1968年，它已成为世界上排名第二的自由市场经济大国，大批持现金消费的日本游客还在源源不断地涌出国门。1968年1月，菲尼和他的爱妻幼女回到欧洲，重新在巴黎安了家。艾伦•帕克去夏威夷，作为总经理运营那里的业务，而在欧洲主管汽车业务的乔•莱昂斯则担任销售总监。就像菲尼之前的感受一样，帕克也被眼前的景象惊呆了。“我到夏威夷的时候，最初那个柜台还不到一个书桌宽，”帕克说，“我还记得那个压抑的建筑--它膨胀得如此迅速，柜台大了好几倍，而且顾客拥挤不堪。顾客人潮之汹涌令人难以想象，他们都冲着这些在日本国内要么买不到，要么贵10倍的东西而来。第一批日本旅游团都是公费的，而这正是使我们生意兴隆的‘福星’。我们占据了天时地利，我们非常幸运。我们的明智之处在于，意识到了日本的出境旅游一定会火暴起来。”他们把机场的店铺扩大到了400平方英尺，并且增加了存货。《火奴鲁鲁星报》（Honolulu Star-Bulletin）当时有一篇文章对此有记载：“除了酒、雪茄和香水，还有鳄鱼皮手袋、手表、首饰、皮草制品、钢笔和铅笔套装以及钻石。”

“三明治群岛”（4）

菲尼不辞辛苦地来到火奴鲁鲁，与帕克和莱昂斯商议如何更好地利用日本游客手中的钱。1969年，他们在商业区建立了一家8 000平方英尺的DFS。没有什么特许权之类的问题阻挠他们扩展到机场之外，他们把新的店铺设在了怀基基商业中心，就在日本航空总部的楼上。度假的人们可以进来逛逛，挑出要买的东西，然后把它们发到自己要乘坐的飞机上。那时，游客们的消费水平更高了。1968年，日本政府已经将准许个人兑换的外汇金额提高到了每人500美元，并进一步放宽了对旅游的限制。1969年，4/5的日本游客都是观光客，他们对购物的兴趣远胜于其他消遣。在如何吸引日本人进入他们的商业区DFS方面，这几位老板显得得心应手，而他们的DFS已经变得像个飞机库那么大了。他们给旅游中介抽取提成，让他们甚至在游客们入住酒店之前，就带他们来DFS。他们为当地的导游、公交车司机、出租车司机提供休息室，里面有餐点部和电视，保证他们在里面待得舒舒服服的，不会在把手中的游客交给仁慈的销售姑娘们之后着急离开。莫里斯•唐松是个说日语的夏威夷人，作为客户关系经理，他在机场跟导游们套近乎，跟那些带旅游团来他们店的司机们交朋友，他给每一个人都准备了礼物。在陪同日本游客走进DFS时，唐松总是说：“现在，各位将要进入的是‘小东京’--只不过东西便宜得多！”顾客们都会得到一张卡片，以便他们在第二次或第三次光顾时可以索取特殊的礼品。在火奴鲁鲁，平均每个日本游客都光顾过他们店两次。菲尼在夏威夷获得成功的消息传回了他的康奈尔朋友那里，夏威夷也被称为桑威奇群岛。这个名字是1778年英国海军上尉詹姆斯•库克为夏威夷取的名字，是为了纪念他的资助人--桑威奇伯爵。他们寄给他一张报纸以示挖苦，大标题写着：“‘三明治小伙儿’在桑威奇群岛发家①”。1965年，菲尼和米勒的商业局势还不太稳定。有一天，一位相貌威严的高个子法国人穿过火奴鲁鲁机场的海外候机大厅，逛进了

DFS。他就是卡慕洋酒公司的总裁米歇尔•卡慕，正要去亚洲改良他的干邑配方，当时他的干邑已经在世界上小有名气。“为什么货架上没有卡慕？”他问。当得知他们是因为现金流周转困难而难以赊购时，卡慕邀请查克•菲尼到纽约与他会面。米歇尔•卡慕以前跟查克•菲尼打过交道。几年前，菲尼在地中海地区向美国海军销售酒水时，曾让琼•根茨伯格去寻找一种昂贵的干邑，以补充他们的供货单。那个法国小伙子去了在巴黎举行的国际食品酒水博览会，发现了一个名叫“卡慕”的货架，货架后的那位先生让根茨伯格想起了戴高乐。米歇尔•卡慕邀请根茨伯格到他位于法国西部科涅克镇附近的酒窖参观，并以优惠的价格卖给他50箱干邑。于是，菲尼和米勒成了卡慕的客户。1963年，这个法国公司的总裁甚至为菲尼特制了一瓶“卡慕庆典”。

“三明治群岛”（5）

1965年，当米歇尔•卡慕出现在夏威夷的时候，DFS的老板们在大多数供应商那里都无法享受合理的赊购。“如果你处于蒸蒸日上的成功期，他们会同意赊购；如果你只是刚刚起步，他们就不会同意。”菲尼说。在大多数奢侈品厂商看来，DFS业务的前景还不明朗，只是一帮投机商在狭小局促的商店里折腾的把戏。那些高端品牌认为，如果自己跟DFS合作，有失自己的身价。“在那时候，免税就类似于逃税。”琼•根茨伯格解释道，当时他已是卡慕公司的出口业务经理，“人们都很不理解，他们说这里面肯定有问题。”经销商们也讨厌DFS，因为DFS的老板们往往尽量直接找到厂家，以出厂价拿货，这样就把经销商们踢出了局--这也是菲尼他们得到更多赊购权的另一个障碍。酒水供应商对DFS的态度非常固执，一般来说，他们都对酒水零售商要求60天的赊购期。然而对于DFS，他们只同意15~30天的赊购期，而且有时候还要求提前付款。因此，当菲尼需要1 000箱每箱售价20美元的酒时，他就必须在一瓶酒也没卖出之前就凑足20 000美元的现金。据鲍勃•米勒回忆，因为DFS规模太小，所以资历较深的白兰地制造商亨尼西和马特尔“对我们很势利”，还有香奈尔只允许自己的香水在最高档的商店里出售。艾伦•帕克曾被人从日内瓦著名手表制造商佩特克•菲利普的办公室无礼地赶了出来，因为“我们这种地方不配销售他们那样高档的手表”。菲尼回忆说，那些手表公司都“很难打交道”，而且几大主要手表品牌都不愿跟他们合作--不过，当他发现劳力士公司的负责人也有一位爱尔兰妻子后，他在一次商务宴会结束时找他攀谈，从民族的话题入手建立了联系，从而取得了劳力士的销售许可。赊购周期方面的窘境促使菲尼飞到了巴黎，与米歇尔•卡慕会面。他向卡慕讲述了他们在争取商品赊购周期方面是何等艰苦，以及他们如何努力结束汽车业务。不过，他也对火奴鲁鲁和香港的DFS在零售方面的成功津津乐道。他说

自己需要从干邑厂商直接进货，而且需要正常的赊购周期。作为回报，DFS将大力推销卡慕，并在太平洋和远东地区为它铺设销售网络。要知道，那里的日本人已经开始四处旅游，而且消费能力惊人。米歇尔•卡慕的机会成本很大。卡慕家族曾向圣彼得堡大量出口白兰地，使它成为俄国末代王朝的宫廷御用干邑。不过革命结束了这种局面，卡慕转而与苏联进行以干邑换取伏特加的交易，不过那项生意并不赚钱。20世纪60年代中期，他积压了大量的干邑存货，几近破产，而卡慕也沦落到了世界排名第20的干邑品牌。思维缜密、风度翩翩的“干邑王子”对这位当过兵的美国蓝眼睛新泽西小伙子非常有好感。他们都受过挫折，米歇尔•卡慕是在全球干邑销售中，而菲尼则是在酒水零售领域。卡慕给了菲尼最低价以及120天的赊购期，这种特惠条件在液体饮料销售界是闻所未闻的。这下，他们的卡慕酒进价可以达到2美元一瓶，销售价则是9.95美元，而相同售价的拿破仑酒进价则是6美元。

“三明治群岛”（6）

与卡慕的合作将成为DFS偿还债务的艰难历程中的重要一步。由于没有积蓄，DFS需要一笔巨额银行贷款来为公司资金周转提供便利，并需要赚取更多的现金以顺利关闭汽车国际。托尼•皮拉罗试图通过瑞士银行系统来申请贷款，不过，当他来到位于日内瓦卡拉特瑞大街上的隆巴尔-奥迪耶银行申请100万美元贷款时，遭到了拒绝。“那些家伙上下打量着我，好像我是个疯子。”但皮拉罗最终还是找到了一家愿意冒险贷款给他们的银行。在皮拉罗和帕克排出的还款计划的保证下，巴哈马拿骚--皮拉罗曾在这里工作过一段时间--巴特勒银行的老板艾伦•巴特勒同意贷给他们50万美元。DFS将在巴哈马建立一个代理处，作为日后世界范围内的卡慕干邑独家经销点。这个代理处将从米歇尔•卡慕那里买进大量的存货，然后卖给DFS和亚洲的其他免税公司，从而为巴哈马的DFS老板们提供不用缴税的现金利润。卡慕将拥有自己的销售网络，米勒、帕克和托尼将得到资金来帮助他们从汽车业务中脱身，而流经拿骚的资金又可以保证艾伦•巴特勒中介贷款的安全。1965年，菲尼他们在拿骚注册成立了经销公司，名为机场零售股份有限公司，4个人的股份分配与DFS的一样。一切按照预期进行。“机场零售公司把DFS的订单交给卡慕，卡慕给机场零售公司开账单，机场零售公司给DFS开账单，DFS付款给机场零售公司，机场零售公司付款给卡慕，并抽取利润。”根茨伯格解释道。很快，拿骚代理处就包办了卡慕公司90%的干邑产量。为了保证计划顺利进行，DFS必须说服日本游客们改变传统的酒水购买习惯，使他们相信卡慕是酒水中的极品。菲尼发明的“奖金激励”法很奏效，夏威夷的销售员们开始巧舌如簧地劝说游客们转而购买卡慕。“比如，日本人过来要买两瓶黑尊尼，这是他们对黑牌尊尼获加的叫法，”鲍勃•马托塞克说。怀基基商业区的店铺开张后，菲尼把这位备受好评的前汽车销售员带到了火奴鲁鲁，让他管理机场的店铺。“当

时，他们只能带两瓶酒回日本，而尊尼获加是带回国的上乘礼品。姑娘们会说：‘哦，不，不，你没有注意到新干邑吗？它才是最新潮的。’于是，日本顾客就会改变主意，购买卡慕。这让我想起了做汽车销售的时候，我们会劝说想买雪铁龙的顾客转而购买沃尔沃，因为那样我们可以挣到更多的钱。不过做销售就是那样，而且那种方法很奏效，屡试不爽。”1966年3月，菲尼那个小小的火奴鲁鲁机场DFS每个月能销售1 600瓶卡慕，他写信给根茨伯格，告诉他销售姑娘们为了拿到奖金而“卖力地为顾客洗脑”推销卡慕。他还说，香港的卡慕销量还是零，他将去那里待上几个星期，“把事情往前推一推”。DFS的销售人员无论走到哪里，都以宣传卡慕为乐。到日本出差，他们晚上在酒吧玩时，提出要一瓶卡慕干邑，如果那里没有，他们就会做出吃惊和惊奇的样子。

“三明治群岛”（7）

不过，菲尼留意到日本游客在众多白兰地品牌中更愿意选择“柯罗维希•拿破仑”。柯罗维希的商标采用了这位法国皇帝的个性侧影，并自我标榜为“拿破仑白兰地”，之所以这样说，也是因为拿破仑被流放到圣赫勒拿岛的时候，他订购了好几桶柯罗维希，要求送往流放地。在亚洲，“拿破仑”这个名字标志着正统与阳刚之气。柯罗维希叱咤全球市场，并且是日本唯一允许进口的白兰地，“拿破仑”似乎垄断了这个市场。不过，柯罗维希的营销是有缺陷的。日本人认可这个商标，更多的是由于“拿破仑”这个词，而不是由于它的产地。没有人申请“拿破仑”这个词的专利权。因此，菲尼建议米歇尔•卡慕生产一种名叫“卡慕•拿破仑”的干邑。卡慕不愿与柯罗维希发生正面冲突，并且担心自己的“拿破仑”会被视为挑衅式的模仿而自毁名声。于是，菲尼又建议改进现有的商标设计，加上小号字体的“拿破仑”，过一阵子再缩小“卡慕”、扩大“拿破仑”图样。没有什么人注意到他们的这种做法。在购买白兰地时一味寻找“拿破仑”字样的日本人，很快就把柯罗维希和卡慕弄混了。在菲尼的建议下，卡慕的营销策略带上了混淆视听的味道。卡慕有一张宣传页，上面是两瓶卡慕放在一本以拿破仑肖像为封面的书旁边。有一次，菲尼写信给米歇尔•卡慕，建议把这张宣传页做得更专业一些，采用更好的绢印技术，并且在酒瓶前面加一小杯干邑，“以取得更好的视觉效果”。为了提供更好的参照标准，他附上了自己绘制的广告图案草稿。他还详细列出了其他改动，比如“把书稍微往左移一点，把‘CAM NAP’（‘卡慕•拿破仑’两个英文单词的前三个英文字母）也同样左移；把‘NAP EXTRA’稍稍左移，露出全部字母”。由于日本出国公干的游客往往必须给同等级别的好几个老板带礼物，所以卡慕把好多陈年白兰地灌入不同的瓶子，为顾客提供更多的选择，比如卡慕百家乐水晶瓶、卡慕瓷书，以及不同颜色商标的“拿破仑”，这些都成为日本商务

人士的上佳礼品。其中最成功的是“卡慕•约瑟夫”，一种味道较清淡的干邑，瓶身细长，商标上是一位新风格艺术家阿方斯•马查画的苗条姑娘。这正好迎合了日本人心目中的“白领女性”形象。DFS还参与了阿马尼亚克白兰地的“创制”，并把它打造成了全球知名品牌。阿马尼亚克白兰地诞生于比利牛斯的阿马尼亚克地区，与干邑不同，它只经过了一次蒸馏。在根茨伯格的建议下，米歇尔•卡慕买下了一个无人使用的旧商标“沙博”--它起源于西班牙边境附近阿马尼亚克村的沙博家族，并建立了一个生产基地。根茨伯格设计出了第一瓶“拿破仑•沙博”，并为它取名“沙博王子”--不过，后来他们放弃了这个名字，因为有人出来声称这是他的名字，还要求得到销售额的一部分作为使用费。

“三明治群岛”（8）

米歇尔•卡慕并不是唯一信赖DFS的法国厂商。在DFS还处于困境中时，吉勒斯•富克斯也曾打电话约见艾伦•帕克，他是罗伯特•里奇的女婿，而罗伯特•里奇与其母亲一起创立了一家著名的法国香水公司。“这个人想以每瓶3美元的价格卖给我1 000瓶1/4夸特装的尼娜•里奇香水，”帕克回忆道。“我跟他说：‘告诉你吧，我们要买3 000瓶，不过每瓶价格为1美元。’他同意了。我们先后买了很多，低廉的进价给我们带来了很好的利润空间，因此我们拼命地推销它。这些年来，我们在日本为这种香水打开了广阔的市场。他很精明，意识到如果能一直吸引我们，那上百万瓶的香水就有了销路，他不必再花钱去开拓日本市场了。在这一点上，他也确实无能为力，因为他无法进入日本市场。我们可以用大概1/3的价格进尼娜•里奇香水，然后赚两倍的钱。”销售姑娘们如果能把尼娜•里奇推销给毫无戒心的日本顾客，就能得到额外的奖励。“在这方面，她们老到而娴熟，”马托塞克说，“她们把香水试喷在顾客的手上，说：‘这是一种最新的香水，是现在最时尚的香型。’”那时，公司已经在逐步扩大，日本游客一走进公司大厅，就会看到满眼的卡慕和尼娜•里奇，久而久之，他们就认为这些才是西方奢侈品中的黄金标志。在开始销售卡慕和建立机场零售公司后的两年内，DFS就还清了所欠的汽车债务，而且机场零售公司开始回本赢利。这下，这4位股东可以兑现已经订购了汽车的船长和将军们的订单了，把每一件货物都按时甚至提前送到。机场零售公司甚至早于DFS开始分红。帕克回忆说，它是当时的“摇钱树”。第一次分红是在1967年，4位合伙人分享31 250美元。查克•菲尼和鲍勃•米勒每人分到了12 110美元，艾伦•帕克分得6 250美元，而托尼•皮拉罗得到了780美元。DFS的几位老板记性都很好。那些更有名的干邑过了好多年才登上他们店铺的货架，因为那些制造商曾在

DFS举步维艰的时候对之不屑一顾。20世纪80年代中期，卡慕出品的干邑已经销售到了50万瓶左右，在日本排名第一，在世界排名第五，而这些干邑主要是DFS卖出去的。沙博则从零起步，成为法国出口量最大的阿马尼亚克白兰地。在20世纪80年代的巅峰时期，这项产业平均每年为4位合伙人贡献约5 000万美元的红利。当然，这只是公司内部的秘密。这是全球范围内零售领域的一记重拳。“我们的势力遍及全世界，我们制定价格，然后卖给我们自己。”菲尼说。查克•菲尼永远不会忘记米歇尔•卡慕对他的信任。“那是一段伟大友谊的开始，也是幸运之神的神来一笔。”他说。对于菲尼而言，米歇尔•卡慕既像一位父亲，又是良师益友。菲尼家族和米勒家族成了位于法国西部科涅克镇的卡慕山庄的定期常客。米歇尔•卡慕总喜欢对客人们说：“打造一种顶级的干邑很简单，你所需要的只是全身心投入这项事业的曾祖父、祖父和父亲。”

香港大鳄（1）

香港大鳄当菲尼在火奴鲁鲁机场大发其财、米勒忙着关闭汽车国际时，他们把香港启德机场新航站楼的DFS委托给约翰•蒙蒂罗管理--当地一位头脑敏锐的会计，拥有葡萄牙血统。蒙蒂罗曾是中华电力公司的一名主管，在他正要移民到美国工作时，两位合伙人说服他加入了DFS。他们需要一位能在那种环境下游刃有余的人，他们向他保证将来会把他转到美国，并把这一条写进了与他签署的合同里。20世纪60年代，香港还是英属殖民地，这个拥有400万人口的城市是世界的自由资本主义之都，什么都可以卖，什么都能买得到。据说那个港口没有海鸥，因为从来没有人扔过任何可食用的东西。虽然统治权归属英国政府，但真正的权力却掌握在香港银行和上海银行，以及一些大型商行或贸易公司的董事局手中，比如怡和集团、太古集团前身Butterfield & Swire，还有南海纺织公司等。香港距离东京只有三个小时的飞行航程，大街上到处都是西方店铺、双层巴士和英语标识。对于那些想体验外国生活、享受廉价购物的日本游客来说，香港是全亚洲首屈一指的去处，简直相当于去了一趟英国。除了酒水和烟草之外，所有的商品都是免税的，而唯一可以销售免税酒水和烟草的地方就是DFS。跟夏威夷的情形一样，香港的机场DFS只有两个15英尺的柜台，就像个小商贩。在成立之初的几年里，由于几位老板不够重视，它的经营状况很糟糕。有一位经理曾经在圣诞节给员工们放假，自己去打高尔夫，忘了那一天有成群结队的日本游客等着购买免税酒，一群愤怒的日本人已经在关张的店铺门口挤成一团。1964年之后，也跟夏威夷的情形一样，香港的机场DFS发现大批日本游客涌入店铺，销售姑娘们甚至来不及整理货架上的免税烟酒。蒙蒂罗雇用了一些会说日语的人到观光巴士上作宣传，到机场招揽订单。由于日本放松了对出境旅游的限制，因此DFS的销售额每个月都在翻番。用蒙蒂罗的话说，“卖疯了，我们根本无法控制”。DFS每平方英尺的销售

额大约比伦敦著名百货商场哈罗兹的高50倍。不过，DFS的老板们也在以同样快的速度调走它所产生的利润，进行汽车业务的收尾工作。这就意味着蒙蒂罗不得不延迟向供应商付款，并开动聪明的头脑来保持供货畅通。有一次，一位畅销威士忌的代理商丧失了耐心，说："在你付支票之前，我们再也不给你们发货了。"于是，蒙蒂罗寄出了一张支票，不过上面的数字及其大写是不一致的，银行当然拒绝兑现。代理商打电话来问："这是什么玩意儿？"蒙蒂罗说："噢，真对不起，把它寄回来吧，我再给你开一张。"这样，他又争取到了两周的时间。"很有意思，乐趣横生。"他说。

香港大鳄（2）

蒙蒂罗提议在香港市区开一家更大的店铺，以适应日益增长的需求，并拓展商品范围。启德机场航站楼的店只能满足20%游客的需求。日本人想要买照相机、香水、化妆品、高档钢笔，还有其他奢侈品。合同中并没有任何条款规定DFS只能在机场开，也没有限制只能销售酒水和烟草，他们可以在市区开一家“一站式购齐”的店，并把顾客买的东西从机场发货，以此吸引顾客。4位合伙人对这个提案进行了磋商，感到无比为难。他们需要资金在香港市区租一家新的店面，进行设计，将它装饰一新，并且将员工队伍扩大4倍。如果他们在计算方面犯任何错误，都会将公司再次拖入困境。香港是一个比火奴鲁鲁更残酷的地方，而且如果旅行社拒绝带领日本游客前来光顾，市区的店铺也没什么前途。许多旅行社都有自己的高价零售店，或者朋友开的店，旅行社带团光顾将得到高额回扣。这是旅游业内部的潜规则。蒙蒂罗找到香港排名靠前的20家旅行社--他们掌握着几乎所有的客源，并与他们进行协商。如果这些旅行社答应放弃自己的零售业务，把所有的日本游客都带到市区的DFS，他会根据其旅行团所购买的手包、钢水笔和手表等商品给旅行社提供极优厚的佣金。“如果我为你打理店铺，以更高的价格卖出更好的商品，而且还给你佣金，你还何必自己开店呢？”蒙蒂罗问。“除了一两家旅行社之外，其他人都认为这是个好主意，并且愿意跟我们合作。于是，我向查克和鲍勃汇报了这种情况，他们说：‘我们行动吧。’”DFS把店址选在了九龙汉口路上的何东大厦一层，背后就是半岛酒店--远东酒店业的“贵妇”。他们雇用了两名经理和一班销售姑娘，他们请人看了风水，说是非常好；还举行了正式的开业仪式和庆祝晚会。然而，那些表示愿意合作的旅行社并没有那么容易就放弃自己的零售业务，他们威胁奢侈品和纪念品的供应商，如果他们向DFS提供大批量的货物，旅行社将与他们中止合作。“旅行社扼住了那些厂商的脖子”，蒙蒂罗坐在香港的卢西塔诺会所，

边喝茶边回忆当年的情形。“都彭打火机是当时每一个日本人必买的物品，但都彭拒绝向我们供货，劳力士也不向我们供货，还有香奈尔。”蒙蒂罗给菲尼打电话，说：“我要对付所有这些旅行社。我必须维持这家店，必须雇用店员。我几乎请不到经理了，因为我们付不起薪水。我还必须去跟所有的供销商洽谈以恢复供货。我自己支撑不了了，你必须提供帮助。”当时，公司里已经基本上看不到米勒活跃的身影了。他已经跟菲尼并肩奋头斗了10年，曾跑遍全世界，关闭旅客国际和汽车国际的办事处，那可不是什么好差事。现在，他想用自己得到的红利进行投资，做些别的事情。他和妻子钱特尔以及襁褓中的女儿皮亚已定居伦敦。

香港大鳄（3）

菲尼觉得必须亲自去一趟香港。1967年9月，他飞往启德机场。那是一段难忘的记忆。当飞机慢慢贴近地面时，乘客们可以看见九龙那座六层商场大屏幕上发出的闪烁蓝光，世界上没有其他机场允许飞行员可以如此近距离地贴近城市中心。菲尼和蒙蒂罗将所有供货商分为两组，分头跑了个遍。他们同意以零售价进货，只为了争取到存货，但生意还是很冷清。那些当初联合供货商共同抵制DFS的旅行社还自食其言，并没有带旅行团来DFS。菲尼他们陷入了“鳄鱼”的包围圈。“那是我一生中最可怕的噩梦，”蒙蒂罗说，“像在地狱一样。我又去找了那20家旅行社，看看到底是怎么回事。我说：‘好啊，你们这些孬种，都算计我。听我说，你们最好带顾客来我的店，支持我，不然你们的顾客就买不到免税酒了。’”蒙蒂罗告诉那些旅行社，他会再供应一个星期的酒，然后就中止供货，除非他们带日本游客去他的店铺。那些旅行社投降了，开始带旅行团去光顾市区的DFS。不出一个星期，DFS的生意变得非常红火，雇的销售员都不够用了。“谁给回扣，旅行社就跟谁合作，过了一段时间之后，他们发现我们才是市区里最好的合作者。”菲尼说，“他们能从我们这儿拿到更多的佣金，直到现在仍然是。他们带游客去一个餐馆吃午饭，可能会得到每个人头1美元；可是在我们这儿，佣金却高得多。”有些旅行社发现，如果带游客去DFS，他们拿到的佣金高得惊人，于是就关闭了自己的零售店。香港零售史上一次最大胆的博弈结束了。如今，DFS可以向顾客销售各个品类的高端奢侈品，顾客也许会认为自己来到了一个所有商品都免税的地方，不仅仅是烟和酒。“我们用烟和酒做诱饵，吸引他们进来买手表。”菲尼说。销售姑娘们背负着巨大的压力。她们每周工作7天，每天15个小时。因此，她们的丈夫开始抱，怨给店铺打电话说：“该死的，你知道吗，我成天见不到妻子，孩子们成天见不到母亲，这样的日子什么时候是个头儿啊？”最后，愤怒的丈夫们聚集起来，找到了

DFS的经理。菲尼和蒙蒂罗一起接待了他们，忍受着他们的尖声恶骂。“请耐心一点”，查克恳求道。少数姑娘离开了，不过大多数留了下来。当店员人数翻番、再翻番的时候，这种压力就缓解了下来。蒙蒂罗丝毫没有松懈。在新年前夜，他和一名经理穿着晚礼服盘点存货，而他们的未婚妻则在旁边等着。凌晨两点，姑娘们已经回家了，他们还在忙碌。客流量越来越大，这个市区DFS必须扩大规模，这就意味着请求大厦业主劝说何东大厦的其他租户离开。他们有些人亲眼目睹了这位邻居的生意何等红火，因此决定原地不动。有个香港经理建议，这位“板球前锋”用大便裹起一个板球，然后放在对方的店铺里，迫使对方离开。“我们跟他说，这个点子很有创意，不过我们不会那样做。”蒙蒂罗笑着说。

香港大鳄（4）

菲尼和蒙蒂罗对日本游客的购物习惯进行了研究。他们发现，游客在第三天和第四天花出去的钱比第一天多30%。在第三天，日本人已经计算好了价格，迫切希望能完成购物任务。因而，蒙蒂罗又找到旅行社，请他们把日本顾客再带回来一次。“有些旅行社同意，但许多旅行社拒绝了。他们认为我是在胡说，问我：‘我已经带他们去了6家商店，也已经去过了你的店，我还有什么理由必须带他们回到同样的商店？’我说：‘好的，我会另开一家店，你们逛完了这家，再逛那家。’”DFS就是这么做的。他们在地处九龙“黄金地段”的弥敦道与加连威老道交汇处开设了第二家店--可以称之为“第二店”。蒙蒂罗答应，只要游客在第二家店里买东西，即使是他们主动进来的，也都会给旅行社提成。为了把游客购买的物品运送到机场，何东大厦的DFS会发给顾客们一张购物卡，通过这张卡，蒙蒂罗就可以判断他是哪家旅行社的。但有些旅行社还是疑心重重，蒙蒂罗就请他们吃晚饭，当面计算他们将从这样的交易中挣到多少钱。“他们的下巴都快掉下来了。他们说：‘你蒙我。’我说：‘这是真的！不信你下个月就试试！’”酒和烟是诱饵，但普通的商品也渐渐成为这些注重身份的日本游客在DFS消费的重头戏。不过，DFS的“免税”招牌也树立了一些敌人。香港的其他商人都对DFS怨恨相加，因为游客们很可能形成一种印象：他们在DFS里买的任何东西都比常规商店里便宜。那些资历较深的香港公司和夏威夷公司都没有发展免税业务。“一开始，怡和集团、香港各大商行，以及相当于夏威夷排名前五位的公司，都没有动静。”艾伦•帕克说，“他们漏掉了这项业务，这真是太好了。”在汽车方面的债务还清之后，DFS开始产生巨大的利润，几位合伙人同意把红利的90%换成现金，这个做法后来延续了25年。“我们不想让现金在公司里滞留，”菲尼说，“所以从DFS进入正轨开始，我们就着力于一件事：把钱用红利的形式分出去。”“通常每3个月就会分一笔钱。”米勒

说。在面临破产和屈辱之后三年，菲尼和米勒正在步步为营地迈向自己的第一个100万。而DFS已经成了一个不停制造现金流的“水龙头”，而且这些现金流正越来越壮大。1968年3月18日，离菲尼飞到香港帮助蒙蒂罗已将近6个月，丹妮尔来到香港陪伴丈夫。他们已经拥有4个女儿了，最小的女儿黛安娜出生只有10天。菲尼已经在魔星岭路翠海别墅的20层为她们找好了一套公寓，这里高踞海岸，景色迷人。以当时的标准来说，时年37岁的查克•菲尼已跻身于成功人士之列了。他们已经成了富人，但这并没有在丹妮尔的意识中形成多大影响，直到她和查克在这个英属殖民地安了家。他们很有钱这个事实并不是丹妮尔突然觉察到的，更多的是别人的目光告诉他们的，人们都对他们另眼相看，别样相待。

香港大鳄（5）

菲尼夫妇开始进入富裕和奢侈的生活圈。他们买了一辆捷豹汽车和一条小船，雇用了一个名叫乔治的司机和好几个佣人。他们流连俱乐部，举行舞会。在那段日子，菲尼有两套晚礼服。他们光顾香港市区中段的妇女游乐会--香港最高级、最负盛名的俱乐部之一，到了星期天，大人们去那儿打网球，孩子们则在水池中嬉戏。丹妮尔发现，在香港过奢侈的生活是件很容易的事。当地的佣人、房子和食物都很便宜，她大肆购买珠宝和古董，并把住宅布置成了饰品和美丽物件的展览馆。丹妮尔并非出生于富有家庭。在此之前，她的家人从阿尔及利亚搬到巴黎，熬过了一段艰难的日子，直到她父亲后来成为一位颇有声望的精神科医生。她经历过第二次世界大战的艰苦环境，多年来也跟着查克走南闯北，而如今在香港，她觉得钱就是用来享受的。她热爱在香港的生活，尽管她非常清楚这种生活的碌碌无为。查克•菲尼体格健壮，皮肤黝黑，留着清爽的发型和干练的鬓角，浑身上下流露出一种代表战后美国商界新秀的自信与活力，是个很正派的美国人，慷慨大方、踏实肯干，而且很顾家。菲尼很喜欢自己的工作，对自己在商业上取得的成就很满意，而且他似乎很享受目前的舒适生活。DFS的人们都很拥戴他。他付出了忠诚，也渴望得到忠诚。他知道每一个销售员的名字，而且乐于了解她们的家庭，他总是帮助员工渡过难关，因此深得人心。当约翰•蒙蒂罗8岁的儿子迈克尔，把一根点燃的火柴丢进摩托车的汽油缸而被严重烧伤时，菲尼把这个孩子送到纽约的一家顶级医院进行多次手术，并支付了所有的账单。在香港，菲尼关注着那些贫穷孩子的生活，这也将贯穿他的一生。他在维勒弗朗什海滩就曾热心照管孩子们，这并不仅仅是一种商业作秀。他努力为一个名叫苏珊娜的失聪女孩争取最好的治疗，苏珊娜是他们在香港的邻居。他看到一些孩子乘坐小巴去一所美国学校，司机允许他们把头伸出车窗，菲尼为他们担心不已。“如果司机踩

刹车或者发生其他意外，他们就会受伤！”他说。他给那位女司机的单位打电话，表达自己的担心，得到的回答却是：“去死吧！”最后他找到每一个孩子的家长，终于制止了这种行为。DFS的业务在香港发展得如此迅猛，而且很有希望扩展到太平洋周边地区，因此菲尼在1969年劝说鲍勃•米勒回归公司。“坦率地说，我在香港应付不过来了，”菲尼回忆道，“我说：‘鲍勃，大家都应当回来，我们的前景一片大好。’”他密切关注着，打算伺机扩张，在阿拉斯加和太平洋群岛开设第一家DFS。“好吧，我回去。”米勒说。他携爱妻和幼女从伦敦来到香港，从此永久定居在这里。艾伦•帕克负责夏威夷，米勒则照看香港，现在菲尼可以到香港以外的地方寻求新的良机了。

香港大鳄（6）

菲尼夫妇和米勒夫妇都是香港名流交际圈的成员，可是他们很少一起出席社交活动。丹妮尔喜欢鲍勃，因此跟米勒夫妇关系很好。不过，查克记得米勒夫妇只来过他们家一次，他也只去过米勒家一次。在人生抱负方面的差异，更加剧了两位创业元老之间的冷漠。鲍勃•米勒和钱特尔•米勒憧憬着高档消费，向往跻身于优雅的上层社会，钱特尔曾向丹妮尔倾诉道："我的女儿们要嫁给王子。"（其中的两个后来真的做到了。）然而，随着时间的推移，菲尼开始反思自己对待目前生活的态度，他已经离往日的生活太远了--他的家人和朋友还在新泽西州伊丽莎白区继续过着这种生活。对于丹妮尔来说，她只是越来越清楚地觉察到，丈夫认为自己不属于这个充斥着正装晚宴和休闲游艇的世界，觉察到他变得如何痛恨香港的虚荣浮夸，如何鄙视这里的繁华生活。DFS的两位创业元老在公司的慈善捐赠方面也表现出了不同的态度。当他们开始赢利时，菲尼建议把税前利润的5%捐赠给慈善事业。这么大份额的捐赠是有悖于当时的公司道义的--1970年，米尔顿•弗里德曼在《纽约时代杂志》（New York Times Magazing）上发表了他的著名言论："企业的社会责任就是创造利润。"--大约只有10家香港公司对慈善事业有所贡献。米勒认为捐赠的太多了，可菲尼不为所动。查克在公司成立了一个慈善信托基金，由蒙蒂罗负责，吸收了一些名人作为顾问团，包括香港政府高官（后来的政务司司长）陈方安生、前政府官员钟逸杰爵士和前政务司司长丹尼斯•布雷迪爵士。公司的慈善信托基金主要捐助无家可归的人、盲人和老人，这也提升了DFS的声望。至于谁对公司发展的贡献最多，在这个问题上，查克和鲍勃的个人关系进一步恶化。在知情人看来，是菲尼在独撑大局。不过，从另一方面说，在公司刚开始起步的时候，是米勒为公司拿下了夏威夷和香港的两个关键性的DFS经营权。"鲍勃是出于乐趣，而查克则是想要取得商业上的成功。"一位

DFS经理说，他记得菲尼说过，再也不会与米勒进行第二次合作了。“不能否认，鲍勃是个机敏而精明的商人，只不过查克付出了更多的心血。”鲍勃•马托塞克印象中的米勒“时尚而健谈”，而且善于尽情享受生活。艾伦•帕克认为，菲尼作为公司的领袖和几乎所有创意的贡献者，应该在DFS拥有独揽大局的发言权。

香港大鳄（7）

也许在人们意料之中，菲尼开始独自争取一些商业主动权。他发现可以顺便向亚洲各国代理销售卡慕干邑和阿马尼亚克，并在这些地区代理香奈尔香水。他没有告诉合伙搭档，就于1970年4月1日在巴哈马注册了一家独立的公司。他劝琼•根茨伯格来全职帮他，开出的条件是给他分红。为了让这个法国人相信这是一笔好买卖，他从业务手册上撕下一页方格纸，大致写出了预期中的月成交量，并表明除去运转开销之外，50%的利润属于根茨伯格，另外的50%属于菲尼。他们都签了名，并握手相庆。他们将以“机场零售集团公司”的名义进行交易，这是为了与DFS4位股东的机场零售股份有限公司相区别。两个月后，根茨伯格带着他的牙科医生妻子艾琳从法国来到香港，开始了这里的事业。后来，菲尼为自己的行为辩护说，他只是看到了一个无人涉足的好机会，才成立了独立的卡慕经销处。他说，卡慕“如果只在DFS销售，而不进军整个亚洲，注定只是一个二流品牌”。实际上，对于他的搭档们来说，这是合情合理的一步。卡慕公司在全亚洲的姿态越高，在DFS的销量就越高。托尼•皮拉罗说，一年后他在东京遇到根茨伯格时才发现了这件事。他问根茨伯格：“你到底在这儿干什么？”当他和其他几位DFS合伙人发现菲尼已经独立开了公司之后，有一种蒙辱的感觉。在艾伦•帕克看来，菲尼与卡慕的关系是由DFS与干邑制造商的关系延伸出来的，如果说它属于谁的话，就应该属于他们几个的全体。“查克不这么认为，”他说，“他的眼睛被蒙住了，也许直到今天他也不这么认为。”据皮拉罗回忆，他们一起找到菲尼，菲尼痛快地答应把自己需要纳税的卡慕经销处合并到机场零售股份有限公司。“他就这么妥协了，”米勒说，“我觉得他一直把这件事闷在心里，事实确实如此。”他们付给琼•根茨伯格37.5万美元--让他狂喜的一大笔钱--让他出局。整合后的公司重新取名

为“卡慕海外股份有限公司”，后来成为世界上最大的卡慕干邑经销商，为4位合伙人带来了丰厚的利润。

包围日本（1）

包围日本1969年，约翰•蒙蒂罗开始准备离开香港，移居火奴鲁鲁。他提醒查克•菲尼，当年他们签的合同中有一条是他们会帮他移民夏威夷。可这确实很困难，DFS必须在火奴鲁鲁请律师向美国移民局表明，他们真的需要一个能说葡萄牙语、粤语、英语和一点日语的管理人才，而约翰•蒙蒂罗正是最合适的人选。“最终我获得了去美国的许可，于是，我把所有的行李都打包、送上船，然后自己买了票，”蒙蒂罗说，“这时，查克•菲尼给我打电话，说：‘公司确实需要你去阿拉斯加，而不是夏威夷，希望你能谅解。’”蒙蒂罗和妻子卡罗尔一直居住在香港的湿润气候中。现在，他们却按照菲尼的指令来到了安克雷奇，这里的冬天冷得出奇，覆盖着平均深度为60英寸的积雪。那时，只有10万多人口的安克雷奇很有边境城市的气氛，犯罪频仍，它还正在从1964年大地震带来的灾害中复苏，它是蒙蒂罗在地球上最不愿意去的地方。他们带着年仅1岁的儿子，卡罗尔还怀着身孕。在香港的寓所里，她有两名女仆伺候，可如今在阿拉斯加，到处都是积雪，无法开车，她丈夫又没日没夜地忙于工作。菲尼答应他们，只要在这里坚持一年，就可以去夏威夷。菲尼在阿拉斯加需要蒙蒂罗的干劲和经验，是因为1969年他向美国政府争取到了在安克雷奇机场开设DFS的经营权。荷包鼓鼓的日本游客不仅大批涌向夏威夷和香港，而且开始进军欧洲和美国本土。随着波音747时代的到来，世界正越来越像一个地球村。途经北极点往来东亚的飞机都要在安克雷奇中转加油，因为它们不能进入前苏联领空。在飞机加油的空当，乘客们必须到地面上，在古老的航站楼周围闲逛。“是谁想着去阿拉斯加这样一个中转加油站开DFS？”鲍勃•马托塞克说，“是查克，他就是要冒这个风险。他有着离奇的天分、知觉和能力，总能发现别人看不到的商机。波音747飞机拓宽了公司的业务，打开了潮水之门。”这个以大腹便便的北极熊为标志的阿拉斯加店铺迅速

获得了成功。每天上午都有五六架从日本飞往伦敦或巴黎的航班飞抵这里，乘客们涌出航站楼，为DFS的低廉价格而尖叫，随后就投身于购物的狂潮。到了下午，飞往欧洲或亚洲的航班抵达时，又会产生一个冲击波，旅客们争先恐后地购买酒水、手表、香水和皮草。他们可以把买到的东西先留在安克雷奇，返程途经这里的时候再取走，还可以顺便订一些阿拉斯加出产的鲎和鲑鱼。有一次，菲尼和琼•根茨伯格路过安克雷奇的时候曾在这里停留。卡罗尔•蒙蒂罗已经又生了一个儿子，由于他们都是天主教徒，于是请菲尼做孩子的教父，因为他们开玩笑说，菲尼是当时他们周围唯一的天主教徒。蒙蒂罗带菲尼和根茨伯格参观城市的夜景，其中有一个邋遢的酒吧，里面有一些衣着暴露的女人在推销酒水。根茨伯格找到酒吧里最胖的女推销员，一个250磅的无牙的女人，给了她20美元，并告诉她菲尼非常欣赏她，但却羞于开口。那女人说她知道如何对付这种家伙，就走上去坐在菲尼的大腿上。她块头太大了，压得菲尼动弹不得。“不，不，”他拼命抗议，可那女人却说：“别紧张，我知道你很害羞。”他的朋友们都笑翻在地。

包围日本（2）

安克雷奇店的成功也促成了菲尼所说的“彻底崩溃”，即决定在巴黎开设一家面向日本游客的DFS。鲍勃•马托塞克说，那是“我们最大的失败”，那时他已经成了菲尼的一个好朋友。1970年，巴黎DFS在戏院大街开业时，他被派去担任经理。他们的思路是：当日本旅游团取道安克雷奇或香港到达巴黎时，沿途的DFS经理就要获得这架飞机的一些信息，并将其电传给巴黎。巴黎DFS则要做好安排，找人把旅游团带到店里，游客们可以在那里购买便宜的酒水和烟草，以及巴黎出产的商品，比如香水、领带、丝巾以及皮革制品，这些商品将会在机场享受退税优惠。然而，这几个美国人并不是巴黎“大鳄”们的对手，作为竞争对手的商店和旅行社都以DFS为敌。“巴黎是一个拥有上百万家商店的城市，而日本线的旅行社随着资历的增长也变得越来越老练，因此他们在金钱方面大获成功。”菲尼说，“最大的失误只是在于，我们没有料到导游们会耍弄我们。我们最终意识到这是个愚蠢的行为，于是关闭了那家店。”不过，DFS在其他地方，尤其是夏威夷的成功，正在成为旅游行业的热门话题。很显然，那里的免税品经营权是个金矿。只有几位合伙人才知道自己有多赚钱，不过其他零售店也在密切关注。夏威夷的DFS已经在1967年没费什么力气就续签了三年的经营权，但他们担心到1970年再次续签的时候--这次是10年的期限--他们会输给出价更高的对手。那样一来，他们所有的好创意和付出的努力都只会便宜了别人。1970年7月，菲尼、米勒、帕克和皮拉罗飞到火奴鲁鲁，商讨他们在续签夏威夷的经营权上应该出价多少。他们听到传闻，说有一个名叫“贸易帝国”的日本公司将在投标方面跟他们激烈竞争。令人担心的是，为这些日本人出主意的是曾在DFS任总会计师的德斯蒙德•伯恩，他在1965年公司陷入危机时来到夏威夷并跳了槽。伯恩知道那些账务数字，知道DFS的运作流程和潜在能量。保密工作是至关重要的。招标方邀请投标者们缴纳一笔巨额

的保证金，这笔钱必须占投标数额的一定比例。这几位合伙人知道，如果他们到银行购兑一张保付支票来支付保证金，那么银行里就会有人算出他们的总出价。为了掩护自己的行为，他们到好几家银行购兑了五六张保付支票。4位合伙人聚集在艾纳海纳沙滩菲尼租的房子里，商讨投标事宜。投标额就是他们能够为了这10年的经营权而每年支付给夏威夷政府的最小数目。作为会计，艾伦•帕克负责提供原始数据。在销售规划方面，菲尼是最固执己见的。他们最终将价格定为6 900万美元。1970年9月1日，在夏威夷政府运输部的土褐色办公室里，一顶吊扇在天花板上旋转，椅子全都面朝一块黑板，这一天将正式揭晓投标结果，DFS的几位合伙人都来到了这里。菲尼和帕克的旁边是鲍勃•马托塞克及财务主管迈克•温莎--这个英国人是之前在香港加盟DFS的。机场的一些工作人员也赶来观看结果，《火奴鲁鲁星报》的凯•伦德也到场了。据温莎回忆，艾伦•帕克看起来很紧张，而菲尼则显得异常平静。

包围日本（3）

总共有4位投标者，不过只有两个势均力敌，那就是DFS股份有限公司和贸易帝国。一位官员在黑板上逐次写下了每个公司报出的年租金，数目都非常接近。贸易帝国投标6 500万美元，只比DFS少了400万。凯•伦德写道，虽然人们已经预料到胜出的标值将是个大数目，但当最高数额出现时，机场的官员们还是倒吸了一口气。他还写道，那些巨额的数字表明，对于DFS乃至整个夏威夷州，免税业务已经变得何等的炙手可热。多年后，迈克•温莎指出，那次成功的投标“彻底改变了几位合伙人的生活”。假如DFS输掉了那次竞标，将是一次巨大的打击，它很可能从此一蹶不振。继续保有经营权，他们就可以站在这个领域的风口浪尖上。在随后的三年中，日本出境游客的总数翻了一番，达到了230万。怀基基店的销售姑娘们也从1962年的6人增长到了1972年的160人，她们还是肩并肩地站着招揽顾客。日本人的存款率在世界排名第一，他们总是揣着鼓囊囊的钱袋子，里面装满了美元和日元。在DFS，这两种货币都可以用。日元占销售额的1/3，DFS也由此成为日本以外最大的日元汇聚地。主管们有时会带着装满日元的手提箱到日本，通过银行渠道兑换美元。在香港，他们的日元堆积如山，不得不动用金属手推车来搬运。“我们深信货币必须进行再估价，”艾伦•帕克回忆道，“我们在香港银行和上海银行各租了一个绝对安全的保险箱，将这些日元存放几个月。然后，我们在香港的财务人员科林•赖特买一辆那种旧推车，我们在里面装满面值1万元的日元钞票，之后他飞往东京，把它们兑换成美元。”20世纪70年代初期，1美元可以兑换的日元从360元降到了280元，因此，DFS成堆的日元钞票也给他们带来了丰厚的利润。他们也通过其他途径将日元进行套汇。他们在火奴鲁鲁成立了“金凯地产股份有限公司”，为市区的DFS购买地产。“金凯买下一栋楼，然后租赁给DFS，而租金是用日元支付。”托尼•皮拉罗说，“然后我们就到

三和银行以1%的利息贷出日元，我们则拿出5 500万美元，购买了利息为7%的国债。风险为零，利润为6%，这简直是不需要本钱的买卖！”1970年，菲尼在东京设立了一个DFS办事处，并雇用了一个“非常聪明”的日本姑娘佐川典子来管理。通过这个办事处，他们可以掌握旅游业的风云变化，并与日本旅游团洽谈“批发”贸易事宜。他在东京的帝国大厦租了个房间，后来还在另一幢大楼里设立了办事处和展销厅，日本蓬勃增长的游客量中有一半都要到那幢大楼里领取护照。他跟日本几大旅行团的关系都很好，这几个团每年都事先制订出游计划，并考察来年的线路。他研究日本航空公司对乘客和航线的方案，请日本野村综合研究所用最先进的“计量经济模式”来预测日本的旅游方针。这种研究必须非常精准，因为在这个阶段，DFS已提前6个月预订存货。有些日本顾客回国后会发现，自己在DFS买的东西有遗失或破碎的，于是DFS开始在东京成田机场和大阪机场为他们提供售后服务。菲尼想让日本顾客把DFS当做他们出境旅游中一个理所当然而积极正面的组成部分，并且认为DFS会为他们提供上好的服务，确保他们准确无误地收到商品。

包围日本（4）

所有售出的商品都是正品--在这个假货泛滥的世界，这一点尤为重要--而且一切有瑕疵或破损的商品都可以调换。售后服务办公室也向日本顾客保证，即使他们所购买的商品没有运送到他们的返航飞机上--有时会发生这种情况--他们最终也会收到。售后服务办公室里存放了一批免税商品的样品，游客们还可以带走4页的宣传册，上面详细列出了在他们将要到达的目的地国家的DFS店里出售的商品。然后，游客们可以申请DFS信用卡。DFS致力于维护客户关系，每年都会在日本举行奖金为20万美元的高尔夫比赛。日本原先有一项法令规定，日本可以向回国的游客销售免税品，但DFS在东京进行疏通游说，成功取消了这一法令。“我们建立了一支跟所有旅行社都有联系的员工队伍，所以他们知道旅游团什么时候到，乘坐哪趟航班。”鲍勃•马托塞克说，“负责客户关系的同事会在接机的地方跟地陪导游会合，然后一起带游客们来到市区DFS，这样，旅行社就能拿到佣金了。”导游每带来一名游客，DFS就给他的旅行社1美元；另外，DFS还按旅行团消费总额的5%给旅行社提成。菲尼画了一张日本周边的地区图，想找出日本游客可能会去的其他地方。他来到菲律宾群岛，可是马尼拉的第一夫人和掌权者伊美黛•马克斯提出了过多的要求。“伊美黛•马克斯试图跟我们合伙，不过所有的事情都是由我们做：筹资、经营、冒所有的风险，而她只想坐拿回扣。”菲尼说，“当‘行贿’这个词一浮出水面，我们就放弃了。”给旅行社佣金是一回事，而向贪婪的政客行贿则是另一回事。菲尼把目光转向了关岛这个太平洋岛屿，它也是美国时间开始的地方。菲尼预测它会成为日本人将来旅游的目的地，并从东京乘坐4小时的飞机前去一探究竟。关岛是马里亚纳群岛最南边的一个岛，在1898年美西战争后归属美国。1941年，它曾被日本占领，不过三年后又被美国军队夺回。关岛的面积相当于三个华盛顿特区--不过其中1/3的陆地面积都是美国军队的驻地--它的常

住人口只有6.5万；通行的货币是美元，商店里陈列的都是美国货。日本游客还没有到来，不过菲尼认为他们肯定会来。关岛拥有美国文化，温暖舒适的气候，还有美丽的珊瑚礁，很可能会成为日本人眼中的“迈阿密海滩”。“我意识到这就是我们想要找的地方，它是个天然的度假胜地。它也像香港一样：只有酒水和烟草征税。所以，我们可以开一家店，卖烟酒之外的商品。这简直易如反掌！”“托尼，我们可以占有这个地方。”皮拉罗记得，在1971年飞往关岛的飞机上，菲尼这样对他说。“他把一面无形的旗帜交给了我，就在我们乘坐的飞机上，他说：‘我想让你来掌管。’我来到关岛，购买了日常用品，购买了机场的经营权，在酒店租下了店面，很快就投身到了那里。”

包围日本（5）

关岛机场当时被称为“布鲁尔海军机场”，没有航站楼，只有一个木制的小棚子。一个因为美国在1944年的胜利而来到关岛的美国老头儿肯尼思•琼斯，已经在这里成立了一家名为“琼斯-格雷罗”的零售公司，在机场拥有零售经营权，不过菲尼觉他并不懂经营之道。DFS在关岛的首家国际酒店--第一酒店开设了一家商店，这里地处杜梦湾，可以俯瞰金黄的沙滩、碧绿的礁湖，还有湛蓝的海水。店里陈列着尼娜•里奇香水和卡慕干邑，皮拉罗说：“我们带来了一丝巴黎的气息。”1972年，他们在市区开了第二家店，并在年底取得了机场DFS的经营权。在杜梦湾那一排高级酒店里，他们又开了4家店。查克派来他最好的汽车销售员鲍勃•布鲁索--他曾是美国海军的一名军需官--管理关岛的生意，以便在日本游客如他预料的那样蜂拥而来时应对自如。DFS在关岛的成功促使菲尼决定考察一下塞班岛，它属于北马里亚纳群岛，面积只有关岛的1/5，但与日本的距离却近了200英里。塞班岛甚至连个机场也没有，登陆塞班岛的飞机都是在一条土路上滑行，停进那个匡西特活动屋棚。第二次世界大战之前，这个岛属于日本，可是在1944年6月那次堪称二战最激烈的战役中，美国海军打败日本军队，接手了这里。岛上的32 000名日本士兵中，有29 500名都在战斗中牺牲了。成百上千的日本士兵和当地居民带着他们的家人，从塞班岛最北面800英尺高的拉德兰断崖跳下去，宁愿自杀也不愿被美军俘虏，这也构成了太平洋战争中最富有戏剧性的一幕。根据美国在战后签署的一项协议，塞班岛成为美国的托管领土。1974年，当菲尼乘坐一架小型螺旋桨飞机到达塞班岛时，他发现岛上仍残留着战争的遗迹。不过，它的海滩比关岛的还好，而且西海岸长满了珊瑚礁。这里也是日本人纪念战争亡灵的圣地。“塞班没有任何旅游业，甚至没有一家酒店。”艾伦•帕克回忆道，“查克突发奇想地认为这里会成为旅游胜地，可是战争只在这里留下了一条飞机跑道，破旧、

漫长而杂草丛生的跑道。我们找到当地政府，告诉他们：‘我们可以修建机场大楼，修缮跑道，不过筹码是20年的塞班免税经营权。’”“然后我们就做成了这桩世界上最划算的交易，”皮拉罗说，“我们把塞班变成了美国最大的免税天堂。我们运作通过了一项法令，免除了在塞班岛产生的所有收入的税收。我们是这一切的始作俑者，这里是个金矿，而且免税。”DFS花了500万美元来建设航站楼，1976年塞班的国内机场开放时，DFS一手操办了所有的事--DFS、礼品店、咖啡厅，以及4家开在旅馆里的店铺和一家市区店铺。在DFS公司内部，人们都称那条机场跑道为“皮拉罗跑道”，以表彰他在建设过程中所作出的贡献。不久，这里的游客数量就达到了每年10万人，其中绝大部分都来自日本。大型连锁酒店纷纷进驻塞班，而日本游客的数量再次飙升。“这是商业界的一块无价之宝，在岛上没有什么事可做，只能去沙滩和我们的店。”皮拉罗说。在相当长的一段时间里，周末从东京飞到关岛或塞班岛打打高尔夫、买上二三百美元的东西，然后再飞回来，整个的消费水平比在日本打一局高尔夫还便宜。进入迅速膨胀期的DFS已有能力获得加拿大多伦多机场、加利福尼亚的旧金山机场和奥克兰机场的DFS经营权，并且在旧金山和洛杉矶的市区都开了店，服务于海外游客。当时，华尔街已偃旗息鼓，DFS却成了轰鸣资本主义的成功投资。从1968年到1974年，华尔街的股票平均跌了70%。而在同一时期，DFS的现金红利却以每年好几个百分点的速度增长着。1977年，公司年红利达到了3 400万美元，菲尼和米勒各得到1 200万美元，帕克拿到了大约600万美元，皮拉罗拿到了差不多100万美元，所有这些都是用现金来支付的。他们正迈向超级富豪之列。

怎样才算富有？（1）

怎样才算富有？在香港之外奔波了4年后，菲尼已经拥有足够的经济实力开创DFS以外的事业了。他跟父母说，为公司日复一日地操劳，他感觉自己在退步。在1971年的一次董事会上，他建议由托尼•皮拉罗接任首席执行官。菲尼还继续保留股东的身份，参与新店选址、制定海外发展战略、共同进行续签经营权的投标等事宜。菲尼已经厌倦了在香港的这种类似于流放的生活。他和丹妮尔回到法国，主要是为了孩子们能进入法国的学校。现在他们有5个孩子了，最小的帕特里克出生于1971年11月。他们先去了巴黎，随后转到里维埃拉，菲尼在圣让卡普费拉买了一栋豪华别墅，那里是地中海沿岸的欧洲富人们最喜欢去的度假胜地。从这里可以俯瞰维勒弗朗什海滩，15年前，查克和丹妮尔就是在那里相识的。这对夫妇于1972年5月搬到了那里。房子的外形很简单，花园里野草丛生，不过一家人都很喜欢那里。菲尼执意保留那些旧藤椅和天鹅绒面的家具，但丹妮尔发现他不舍得在装修上花钱，他似乎在财富带来的享受和对这种奢华生活的不安之间挣扎。买这栋房子是他用自己攒的钱进行的一项投资，可他对金钱以及他们所用的奢侈品却表现出日益剧增的不安。他甚至开始质疑自己是否可以有这么多钱。多年后，当问起他那时候是否富有时，他回答说："怎样才算富有？可以说，它高于所有期望得到和应该得到的东西。我只是得出了一个结论，钱可以买到船和其他所有身外之物，但对我没有吸引力。"他有意识地培养一种朴素的生活方式，戴一块廉价的天美时手表，买了一辆二手的沃尔沃。即使是跨越大洋的飞行，他也坚持自己和家人乘坐经济舱，因为这样能更好地体现金钱的价值。他勉强到巴黎和蒙特卡洛参加了为数不多的几次正装晚宴，但当一幅他和丹妮尔的照片出现在《巴黎竞赛报》（Paris Match）上时，他顿时大怒。从此，他不再参加任何类似的活动，也切断了与上层社交圈的联系，而他们在法国南部的时候曾是其中的一员。菲尼用

自己的穿着表示了对虚荣的厌恶。DFS曾在曼哈顿雇用克雷萨普–麦考密克和佩吉特”顾问团队，以对日本的旅游业趋势进行评估。曾在该顾问团任职的托马斯•哈维尔回忆起他到火奴鲁鲁会见这位DFS最高执行官时说：“面前这个人穿着一件褪色的夏威夷式运动衫、白色粗棉布裤子，光脚穿着鞋。这就是查克•菲尼。”作为一名成功的商人，他之所以保持如此低调的姿态，还有另外一个原因。20世纪70年代，绑架幼童案在意大利非常普遍，而菲尼在法国的家距离意大利边界只有30英里。1970~1982年间，意大利的犯罪团伙和政治集团制造了512起此类绑架案。菲尼担心自己的孩子会遭到克里斯蒂娜•马佐蒂那样的厄运——这个18岁的意大利女孩1975年被绑架，在家人支付了200万美元赎金后还是被罪犯杀害了。他不允许女儿们去意大利，孩子们在成年之前确实也没有去过。绑架团伙的罪犯们有时也会穿越国境：1977年，一个5岁的意大利女孩在日内瓦的上学途中被绑架，歹徒在拿到200万美元后将她释放。

怎样才算富有？（2）

在女儿卡罗琳与伊莎贝拉•里佐利交上朋友后，菲尼对孩子们人身安全更加担忧了。伊莎贝拉的父亲安杰洛•里佐利是个意大利电影制片人，也是米兰《意大利晚邮报》（Corriere della Sera）的出版商，他们家距离菲尼家只有5分钟车程。她们考入了同一所学校，卡罗琳开始带伊莎贝拉回家。当卡罗琳到伊莎贝拉家玩时，她看到警卫们拿着Uzi手提机关枪在周围巡逻。有一次，两个姑娘去一个休闲公园玩耍，伊莎贝拉的父亲派出了装甲汽车和六个全副武装的警卫。“她父亲是重点攻击目标，我总是悬着一颗心。”菲尼说，“她们总是炫耀自己的富有，开着大型轿车去学校。”他不让卡罗琳陪同伊莎贝拉去意大利，“因为歹徒们可能会为了一个目标而抓两个人”。伊莎贝拉非常喜欢菲尼一家，以至于几年后菲尼家搬到美国时，她就央求父亲允许她跟他们一起到美国。可是，家人却把她送进了瑞士的一所贵族学校。伊莎贝拉在那里染上了毒瘾，1987年，在她23岁生日后的一个月，她自杀身亡。“卡罗琳那个美丽的朋友吸毒之后，从摩纳哥一座大楼跳下，结束了自己的生命。”菲尼说。她短暂的一生也戏剧性地表明，有钱并不代表着幸福。菲尼在家中举行了一次集会，专门接待像伊莎贝拉那样失意、不幸的年轻人，尤其是家庭破碎的孩子们。他为这些年轻人找工作，或者把他们送入大学，成了他们的良师益友。这些事情，他的孩子们必须学着自己去面对。还在新泽西的时候，十几岁的菲尼就曾把朋友带回家，给予照顾。据他的姐姐阿琳回忆，一个单亲家庭的男孩在菲尼家待了一个晚上之后，又继续在那里住了一个夏天。菲尼身边的人都注意到了那个时期他在性格上的变化，有人还记下了年届而立的菲尼对世界形势的担忧。对于这个美国人来说，早些年的商业历练是一段乐观的经历，而现在他发现了一个全新的、鲜活的世界，在那里，一切皆有可能。在大萧条和第二次世界大战之后，世界正沉浸在空前的稳定和繁荣之中。不过，接下来的1964年，

肯尼迪总统遭暗杀，越南战争爆发，以及全世界弥漫着反美情绪。“他和他的很多朋友都可以靠自己的努力出人头地，”菲尼的儿子帕特里克回忆说，“我想，在那样的背景下，他非常期望世界能变得更美好。但随着他日渐变老，这个愿望并没有实现。他的失望来源于他年轻时过多的希望。”看似自相矛盾的是，菲尼在变得越来越朴素的同时，更加致力于在全球建立DFS网络，这给他带来了更多的财富。在丹妮尔看来，菲尼似乎变得更急迫、更专注于自己的商业利益。他阅读商业方面的书籍和成功商人的传记，他不停地巡视，到伦敦、纽约、夏威夷、香港、东京、关岛、塞班岛。汤姆•哈维尔等同事还记得，那个时候的菲尼就像个“上满发条的人，不停地搜索新的商机，不停地巡查，不停地学习。他旅行时很少带行李，总是在每个落脚点都留一些换洗衣服”。

怎样才算富有？（3）

不过，对于菲尼的孩子们来说，那却是一段最幸福的时光。他们很喜欢他们在弗兰奇–里维埃拉的学校，他们还记得，当他们到地处山上的“白雪学校”时，他们的父亲会开三个小时的车，带着放映机和大荧幕来给同学们放映最新的电影，比如《音乐之声》和《生而自由》。菲尼把年迈的父亲接到了圣让卡普费拉，并安排家人回新泽西探访。新泽西的家中常常有客人，而且总是充满欢乐。菲尼在摩纳哥设立了一个专属办公室，离法国蓝色海岸只需很短一段车程，在那里他可以口授机宜，管理他蓬勃发展的生意。他招募了一名税务专员——杰克•穆尔，还雇用赫尔加•弗莱兹做秘书，赫尔加从汽车国际时代就一直在DFS供职。1975年，DFS管理层出现危机，菲尼又被拉了回来，继续担任总经理。已经担任主席的托尼尼•皮拉罗雇用了一个来自夏威夷“自由之家”的生硬粗暴的美国人埃德•阿特伯里，他是DFS管理层中第一位外来的总经理。阿特伯里带来了一些他自己的人，并且取消了夏威夷的乔•莱昂斯、关岛的迪克•韦德、香港的约翰•蒙蒂罗等分公司经理的自主权。他把日内瓦的仓库集中起来，称之为“瑞士采购中心办公室”（CBOS）。在蒙蒂罗的记忆中，那是一场噩梦。“那样做的后果就是，夏威夷要的运动衫运到了香港，而为香港特制的礼物却运到了怀基基。”更糟糕的是，埃德还对那些曾为公司立下汗马功劳的人恶语相加。“他鄙视我们、斥责我们，”蒙蒂罗说，“每次我被叫到他的办公室，都要忍受一场暴风骤雨。”各地区的经理们都以离职相威胁，菲尼意识到阿特伯里必须离开。米勒和艾伦•帕克都表示同意。菲尼对皮拉罗说：“让他滚蛋！”皮拉罗反思道，股东利益与公司利益之间总会有一些摩擦，不过阿特伯里没有认识到生意场上的真谛，因而他必须离开。菲尼在日内瓦的CBOS办公室召开了董事会。在会上，他恢复了自己作为公司CEO的身份。据蒙蒂罗回忆，菲尼此次出手是

毫不留情的。阿特伯里和他的人马离开之后，几位股东从波士顿雇用了资深零售商鲍勃•富托兰来对公司进行专业管理。菲尼待了几个月，以确保这位新人能够理解DFS的企业文化。在富托兰的运作下，CBOS逐步退出公司舞台，各地区的经理们又成了巨头，DFS也恢复了继续扩张的势头。随着金钱源源不断地流入几位股东的口袋，DFS的一些管理者认为他们太贪婪了。1977年6月，已被提升为DFS分管规划和行政的副总裁的托马斯•哈维尔愤而辞职。他给几位股东发了一封邮件，阐明了自己对他们行为道德的困惑。许多年之后，他用圆熟的语言解释道，他离开是因为他“不愿再奉献自己商业生涯中最美好的时光，单单为给四位股东赚钱，而他们所拥有的财富已远远超出了他们的需求”。

怎样才算富有？（4）

由富托兰管理着公司，菲尼再次退出了公司舞台，并与其他股东的距离越来越遥远。由于没有过半的股权，他无法以自己的想法左右公司的政策规划，朋友们认为这让他感到烦恼。1977年底，他不再出席董事会会议，而是指派乔治•帕克替他出席。乔治是他的一个朋友，也是杰夫瑞•马尔斯特德在海军服役时的战友。后来，菲尼只在必要时会见几位搭档，比如商讨续签经营权的投标问题，这关系到公司的生死存亡。1977年11月24日，他在写给琼–保罗•卡慕——当时他已从父亲米歇尔•卡慕手中继承了干邑大业——的信中说，他正逐步“花更多的时间来陪伴自己那些迅速成长的子女”。显然，令菲尼忧心的是，他无法控制自己一手创立、发展起来的公司的命运。“我真的想退出，其中一个原因就是，如果我想做什么事，我已无法像以前那样去做，以前总是我总揽全局，而他们各有各的分工。”他说。他认为，托尼是个“勤勤恳恳工作的小伙子”，而艾伦是个“称职的会计”，然而他与鲍勃之间的宿怨却一直积郁不化。“早些年他们合作得很愉快，”菲尼家的一个朋友弗瑞德•卡汉回忆说，他是个在香港出生的巴基斯坦人，负责为DFS到墨西哥和澳大利亚采购猫眼石，这种差事经常要冒遭抢的风险。“他们找到一台印钞机来‘印钞’，查克是先头部队、主心骨，而鲍勃则充当主力军。但是令菲尼生气的是，其他合伙人试图过多地控制他。他是公司的创始者，可这些小一辈的却给他施加压力，查克自己无法有效地签署合同。于是，他淡出了，他不愿再接受这种失败。”托尼•皮拉罗还记得菲尼的一番话：“托尼，你太傻了：你投入100%的精力，却只能得到2.5%的分红，我可不愿意为了38.75%的分红而付出100%的心血。”与此同时，菲尼开始在太平洋周边地区寻求自己的投资良机。他飞到了塔希提岛（又译大溪地），太平洋南部一个说法语的岛屿，人称“爱之岛”。在那里，他给名为“韦马中心”的综合性企业投资了1 200万美

元，这家企业在法属波利尼西亚首都帕皮提的海滨经营着商店、住宅和办公楼。韦马中心争取到了经营权，可以开设一家专卖法国香水的DFS。菲尼的DFS搭档们听到这个消息后，感到很沮丧，因为他们意识到菲尼已经开始妨碍DFS的核心业务了，不过那并不是个大买卖，所以他们也没有当回事儿。对于日本人来说，塔希提很难成为热门的旅游胜地，从东京飞到波利尼西亚群岛需要10个小时。“那只是一桩微不足道的买卖，不值一提。”菲尼回忆说。但米勒认为，这是“一种挑衅，不过无关紧要”。尽管如此，这次事件还是促使四位股东签署了一项协议，约定他们中的任何人都不允许在世界上任何有日本游客汇集的机场申请DFS经营权，他们都同意DFS的经营权属于DFS。查克•菲尼的第二笔成功投资纯属偶然，但却引起了很多非议。1976年12月，他在夏威夷遇到了一位年迈的零售商迪克•惠勒，迪克和妻子西尔维亚掌管着安德雷德——一家缺乏生气的葡萄牙老企业，在夏威夷群岛拥有34家常规零售店和景点商店。来日不多的惠勒告诉菲尼，他想卖掉安德雷德，不过想卖给个人而不是集团公司。菲尼愿意用200万美元从他手中买下公司，他开始掌管安德雷德的命运。他们不卖免税商品，不过顾客群中仍有一些DFS想要拉进DFS的日本游客。

怎样才算富有？（5）

菲尼接管安德雷德连锁店一年后，带着家人移居夏威夷。他在那里找到了一家公司可以运营这些店铺，并发展和经营太平洋地区的其他商机。他称之为“大西洋–太平洋总公司”（General Atlantic Pacific，即后来的“环太平洋”），并任命来自火奴鲁鲁的迈克•温莎负责运营。温莎至今还记得第一次进入塔希提的DFS时，看见菲尼独自站在柜台后面，为一位日本游客介绍商品——用日语。温莎发现，菲尼对业务很专注、很认真。“他对业务的那种执著，是我以前从未体验过的。如果哪里出了问题，他就会想出三四个不同的解决方法。他会从多个角度看待业务，做事情总是很重视细节。查克会在傍晚飞到火奴鲁鲁，顾不上休息就到主店去巡视。他跟店员们交谈，检查陈列和标价。第二天早上，他就整理出一系列需要讨论的事情。许多管理者都喜欢下达指令，并不真正懂得倾听，但查克却乐于听取店员们的意见。”第二年，菲尼回到法国后，请乔治•帕克把他的所有投资项目组合成一个控股公司。帕克认为，百慕大是一个理想的常驻地，因为在英国领土上公司利润和个人收入都不用纳税。他们决定把公司的名字定为“通用大西洋集团股份有限公司”（GAGL）。1978年，GAGL作为个人控股公司在百慕大注册成立，注册资本是菲尼38.75%的DFS股份，以及他在地产、零售店和其他商业领域的投资。由于菲尼是美国公民，而且已经受到美国国税局（IRS）的关注，因此所有的注册信息里出现的名字都是丹妮尔•菲尼，法国公民。查克•菲尼担任总裁和首席执行官，乔治•帕克、迈克•温莎、杰克•穆尔和琼•卡鲁比则担任董事。卡鲁比是丹妮尔的堂兄，曾任巴黎DFS的经理，后来还成为菲尼家族事务的负责人。GAGL这个意义含混的名字比较适合查克的口味，他喜欢保持低调。许多公司都使用像“通用”、“大西洋”这样不起眼的词汇，可还没有人把它们连在一起。对于公众来说，这个名字听起来很

耳熟，但没有什么意义。他们在百慕大旅馆召开员工会议时，有个门厅接待员认出指示牌上写的是“通用大西洋会议”后，问菲尼：“他们是通用电气的人吗？”“是啊，就是他们。”菲尼带着奇怪的表情回答他。GAGL迅速发展起来。两年之内，菲尼的私人公司已经或建立或投资了20多家企业，零散地分布在世界各地：纽约、特拉华、得克萨斯、伊利诺伊、百慕大、夏威夷、英属维尔京群岛、荷属安的列斯群岛，以及关岛；投资范围从夏威夷皇家香水公司、太平洋度假村有限公司，到得克萨斯的G.A.地产有限公司、巴黎的通用大西洋民间公司。这些公司规模大小不一，大的如夏威夷的安德雷德零售连锁店，小到纽约的伊恩•麦克林有限公司。菲尼投资了一家在得克萨斯的圣托尼奥拥有6家连锁店的零售公司——“索罗服务”，它曾在销售二手商品方面大获成功。此外，菲尼还投资了纽约一家小型百货连锁商店——“卡尔”。在芝加哥，他签下了一份价值好几百万美元的合同，修整并经营骏德会酒店。还有一段时间，他热衷于法国一个名叫“微尘”的汽车旅馆连锁。

怎样才算富有？（6）

早期一些机会主义的投机行为失败了，塔希提的商场及其DFS并不景气。即使他那年未弱冠的女儿卡罗琳鬼点子层出不穷，在怀基基夏威夷皇家购物中心开设的中国进口商店也没成什么气候——这家店仿照1979年菲尼到中国时看到的北京友谊商店。卡罗琳在大学假期中曾穿上熊猫造型服散发传单，招徕顾客。她的这个举动非常引人注目，当她开始表演时，日本游客们纷纷向旅游局咨询该店的情况，而她也因为引起“公共场合拥堵”而被勒令停止。三年后，那家店关闭时菲尼损失了400万美元。1978年，菲尼举资好几百万美元，在关岛投资一家拥有800个房间的豪华酒店却非常成功。它的运营方法是日本游客在晚上结账，赶深夜的飞机；而另一拨客人则可以在同一天晚上入住，睡同一张床。与此同时，DFS的现金分红还在持续增长。1978年，菲尼存了1 800万美元的现金。在公司进入第二个十年的第一年，他在DFS的分红已经达到2 300万美元。有史以来，任何公司的股东都没有拿到过这么丰厚的现金分红，而且公司还处于不断上升的势头。由于他自己的产业创造的是另一条现金流，菲尼于1980年在纽约成立了一家投资子公司，名为“通用大西洋股份有限公司”。它的领军人物先是曾任麦肯锡公司合伙人的埃德•科恩，后来是前由美国海军军官史蒂夫•丹宁担任。它主要在全世界一些新的领域进行投资，比如房地产、软件、石油和天然气。华尔街正逐步走出萧条的阴影，在风险投资方面还是有钱可赚的。第一笔对运输管理系统公司400万美元的投资是一个错误，不过那确实是个例外，他在世界健康服务中心的500万美元投资在三年内翻了两番。菲尼还在继续购入房产。尽管他对财富心怀不安，但那些豪宅还是标志了他的生活方式。在圣让卡普费拉，他在同一条路上买下了两处相邻的房产作为住所。不过，此举是受那两位上了年纪、爱财心切的房主的怂恿，不过他们还可以继续住在自己的房子里。在1980年以前，菲尼一家人都住在香

港。他们在时尚之都巴黎郊区的纳伊买了一幢房子，在火奴鲁鲁郊区的海滩买了一栋别墅，还在曼哈顿买了一处用来出租的公寓。菲尼常常不假思索地购入房产。有一次，他乘出租车遭遇堵车时看到曼哈顿第55大街有一座新式住宅楼降价出售，就把它买下来做办公室了。1976年8月，蒙特利尔奥运会之后，菲尼一家人驾车前往纽约，他多少有些投机地买了一套公寓，后来在很多年里那都是他们家度假的地方。菲尼迂回取道康涅狄格州西北部的索尔兹伯里，去会见一个供职于“茶搅拌大师”公司的康奈尔大学同学——约翰•哈尼。他们在具有19世纪风格的白鹿酒馆见了面，晚上还在哈尼家的院子里吃烧烤。孩子们非常喜欢那里，央求着多留一天。在那两个星期的最后一天，菲尼载着他们到了邻近的莱克维尔，沃农斯考伯马克湖边的一个小村庄。他们停在榆林街9号一座庞大的白色滨湖住宅旁，那曾经是一位镇长的居所。他说“去办一件事，”然后就把孩子们留在车里，回来的时候，他说：“现在，你们觉得这座新房子怎么样？”

怎样才算富有？（7）

莱克维尔成了菲尼家避暑的地方，孩子们可以把朋友们带到那儿度假，查克和丹妮尔也可以在那里放松身心。他们的前厅里常常睡着20多个孩子。每逢查克•索尔斯等康奈尔的老伙计到来时，“三明治小伙儿”就为他们制作三明治。菲尼每天都散步、跑步、读书，后院长廊的长条野餐桌上常常铺着四五份报纸。在莱克维尔的暑假期间，经常可以看到他把孩子们支开，跟别人讨论一些重要的事情，比如投资目标和预算，以及如何保持节约、如何分成。当卡罗琳在大学的一个剧目演出中出演一个角色时，他建议女儿跟她的替补演员共同演出这个角色，给替补的一些机会——卡罗琳不得不告诉他，剧院不允许这样做。丹妮尔和查克都注意到了过多的财富对孩子们成长的负面影响：丹妮尔知道自己可能对孩子们过于溺爱了，不过她看到查克正大力培养他们无私、自立的品质，并让他们明白知识的重要性。菲尼也像先前他父亲那样，坚持带孩子们去公共图书馆。不管到哪里，菲尼都喜欢步行。他的母亲马达琳由于过度肥胖，于1964年过世，年仅62岁，因此他告诫家人一定要保持身材苗条和健康。就像对待其他事情一样，在这方面他也不断争取最优。1979年，他决心参加世界上最负盛名的长跑盛会之一——波士顿马拉松比赛。为了参加这项比赛，每位参赛者必须参加一项其他地方的标准马拉松赛。查克和丹妮尔飞到夏威夷，这样菲尼就能参加火奴鲁鲁的马拉松比赛了。他的体形很好，不过他发现26英里的山路和高温的天气，对他来说太严峻了。在临近终点的时候，他开始跌跌撞撞地从路的一边跑到另一边，往其他选手身上撞，又被他们撞回来，直到最后瘫倒在路旁，那里距离他家并不远。一直跟随着他的丹妮尔和琼•根茨伯格看到这种情景，赶紧跑过来帮忙。菲尼近乎休克了，而且身体很僵硬。医生给他进行静脉滴注后，用救护车把他送到医院。一位心脏病专家告诉丹妮尔，由于体内缺乏流体和食物，查克差一点儿就因心脏病而身亡

了。菲尼的骄傲显然受到了伤害，从此他不愿再提此事。他回忆说，他只是脱水了，但他也承认：“我败得很惨。”不过，这种猝死的可能性或许也下意识地暗示他应该停下脚步来反观人生，认清自己应该如何处置积攒起来的巨额财富。

“百无大”（1）

“百无大”随着财富的增多，菲尼开始逐步分解自己的钱财。他对同事们总是慷慨大方，常常替员工及其子女支付医院的账单。他记忆中最早的一次大手笔是20世纪60年代他向朋友罗伯特•贝克捐赠的1万美元，罗伯特也是菲尼的老师，1961~1981年间担任酒店学院的院长。酒店管理学院原本只要1 000美元，不过菲尼“想送上一份有意义的礼物，我觉得1万美元才有意义”。他带着微笑回忆说，在诺曼底失去一条腿的贝克告诉他，看到这么大面额的支票时自己有多激动。贝克把支票举了起来，想好好看看它，不过马上来了一阵狂风，“接下来的情景就是，他跑过一片草地去追那张支票”。第一个主动的慈善之举就是给尼斯的布兰奇•德•卡斯蒂尔天主教学校捐赠了一个体育中心，他的孩子们就在那所学校上学。他出钱把一个体育中心改造成山体斜坡，上面有室内设施和室外网球场，也可以用做篮球场和手球场。从那以后，他就开始进行各种慈善捐赠，不过他并不满足于只做一个出资者。1980年6月，一个对他穷追不舍的《太平洋商业新闻》（Pacific Business News）记者终于在火奴鲁鲁找到了他。菲尼说，他参与慈善事业，并不只是想拿出金钱，而是想亲自看着这些钱得到有效的利用，给尽可能多的人带来帮助。“我并不迷恋金钱。”他告诉那位记者，“有些人从中取乐，不过那不是我的风格。”他“争强好胜”，不过他的动力来自于发掘更优途径的那种创新挑战。他说，他对成功的定义不是赚到人人向往的巨额财富，而是能够拥有幸福、健康的家庭。“生活中必须要有平衡，在商业、家庭和教与学的良机之间的平衡。”在与哈维•戴尔的交谈中，他开始透露出这样的意思。自从戴尔在20世纪60年代第一次为处于危机中的旅客国际提供顾问咨询后，菲尼就和这位律师成了朋友。这位纽约律师已经成了菲尼的家庭法律顾问，主要为查克和丹妮尔提供税务方面的咨询。戴尔是一个痴迷莫扎特的钢琴家，并且拥有解决复杂税务问题的天分，

他已经是纽约好多家律师事务所的合伙人，并在1979年成为纽约大学的法学教授。他热情、专注、业务过硬，但却没有任何显赫的背景，对于不知疲倦、事业第一的菲尼来说，正是最合适的伙伴。迈克•温莎说，他们两人互补平衡，就像阴和阳。戴尔认为菲尼是个杰出的商人，而菲尼则欣赏戴尔的机智头脑。“如果你问哈维和我谁更聪明，答案不言而喻。”他说，“是哈维。他是个非常机灵的律师，脑子就像机器一样。”20世纪70年代末，菲尼的财产已达到大约2.5亿美元，在他们共进的无数次午餐、晚餐席间，他与戴尔开始谈论真正的慈善事业。菲尼喜欢告诉商业伙伴应该从大处着眼，这次说到什么才是真正的“付出”，他也这样告诫自己。也就是在不久之前，戴尔才发现菲尼脑子里转的是一些激进的想法，也就是说，菲尼在享受自己商业成功的同时，不仅仅想当一个普通的捐赠者，而是想卸下财富的重担，并让它在慈善方面发挥应有的责任和作用。

“百无大”（2）

随着谈话的进行，戴尔向菲尼介绍了慈善的文化。他引用了弗雷德里克•盖茨牧师对他的老板——世界上第一位亿万富翁约翰•洛克菲勒说的话：“洛克菲勒先生，您的财富就像雪片一样滚滚而来！你必须用它增长的速度进行捐赠！否则，它会拖垮你和你的孩子以及你孩子的孩子！”他们探讨了安德鲁•卡内基的著作，卡内基的父亲从苏格兰移民到美国，在19世纪末依靠为美国铁路提供钢铁积累了巨额财富，但他在有生之年把大部分钱都捐了出去，作为建设图书馆、学校和大学的基金。菲尼读了好几遍卡内基那篇著名的文章《财富》——1889年首次发表在《北美评论》（North American Review）上。这位慈善家指出，可以通过三种途径处置过剩的财富：留给后代，遗赠给政府，或者在世时捐赠出去，给那些能够更好地利用它的人。第一种途径是产生浮夸之源，也是对后代的一种误导、一种负担，与祸根无异；第二种途径需要财富的主人在财产被用尽、愿望破灭之前死去；第三种途径要确保这些过剩的财富能得到合理的利用，而不是在之后几百年的时间里销声匿迹。卡内基总结道，利用财富的最好办法是，“为那些胸怀大志的人提供向上爬的阶梯”，比如大学和图书馆。卡内基还告诫有钱人，应该树立“谦逊、生活朴素、低调踏实”的典范。卡内基提倡的理念对新泽西的企业家们产生了深刻的影响。“我还记得有人给了我一份卡内基在康奈尔大学所做的演讲的讲稿，我下意识地研究了那份演讲稿，并且读了两本关于卡内基的书。”菲尼回忆道。犹太人哈维•戴尔也介绍菲尼阅读迈蒙尼德①的著作，这位12世纪的犹太哲学家认为，“捐赠”的八个境界中最高的是帮助犹太年轻人经过训练和教育成为能够自食其力的人，次高的是捐赠者不知道钱捐到了何处，受赠者也不知道钱从何处来。他们在探讨中认为，在所有的地区，捐赠的最高境界在个人发展、政治前景和社会影响等方面都有负面作用，它会削减受赠者的廉耻心、感恩心，也

会使他们不愿举行公开仪式来感谢捐赠者。耶稣基督在《登山宝训》②中给捐赠者的忠告是："当你在施舍时，不可在你前面吹号，如同假善人在会堂和街市上所行的那样，为受人们的称赞。"《古兰经》有云："如果你公开地施舍，这是很好的。如果你秘密地施济贫民，这对于你是更好的，这能消除你的一部分罪过。"戴尔猜测，查克最初并不是受到卡内基或迈蒙尼德的启发，也不是真的受到了什么宗教教义的影响。查克认为捐赠是理所当然的，出于天生的仁慈和他从新泽西童年时代就形成的世界观，他自然而然地想用自己的财富帮助其他人。"他越来越热衷于回报而不是占有。"戴尔回忆说。菲尼还决定，无论做什么都不留下姓名。他表示，这主要有两个原因：第一是他不想"自吹自擂"——就像他母亲从来不让那位患有卢伽雷症的邻居知道，自己为了载他一程而特意绕道；第二是他不想妨碍其他捐赠者出于同样的原因捐赠，这也是公众宣传的必然结果。此外，在给康奈尔大学捐赠了一大笔钱之后，他已经收到了太多的捐赠请求，他不想再这样了。

“百无大”（3）

大额的捐赠需要成立一个精准定位的专项基金，尤其是如果菲尼决定将自己的商业资产转换成这项基金，而且想要让自己的捐赠范围覆盖全不。为满足查克的要求，哈维•戴尔开始在世界范围内进行考察。美国首先被排除，匿名几乎是不可能的，而且当时美国政府正逐步禁止用商业资产建立基金，因为很多美国富人被发现正以慈善为名试图永保自己的公司股份。戴尔考察了海峡群岛和巴哈马，最终选择了百慕大。这片21平方英里的英属自治领土位于大西洋中央，它不向个人或公司的收入征收任何税目，也不对慈善钱款或基金征税，而且不要求基金会公开自己的信息。百慕大还允许慈善家资助世界范围内的好项目。它有着高度发达的经济和金融机构，而菲尼的公司——通用大西洋集团股份有限公司——就是在百慕大注册成立的，总部是一个小办公室，设在首都哈密尔顿的华盛顿购物中心，一个面包店的对面。但是，要在百慕大成立基金会，这个发起人就必须在此居住一年以上。但那说的不是查克，而是丹妮尔，因为一切都是以她的名义进行的。1978年3月，菲尼在一位当地银行家卡明斯•朱伊尔的帮助下，在百慕大买了一栋大别墅。朱伊尔出身于百慕大一个古老家族，他在香港为百慕大银行工作时认识了菲尼。1978年夏天，菲尼一家搬到了那里。“查克说，那是我对他的惩罚，”哈维•戴尔说，“丹妮尔当然也这么说！”在这个被称为“林地”的百慕大别墅里，有游泳池、郁郁葱葱的花园，还有一个网球场。它邻近帕吉特镇，位于一条乡村道路旁，四周是黄白相间的夹竹桃栅栏、色泽鲜亮的木槿、修剪整齐的草坪，不远处有独特的粉红色的沙滩和棕榈树丛绕的水湾，去高尔夫俱乐部和游艇码头也很方便，周围矗立着一些殖民地时期的旧房子，珊瑚石为墙，雪松做横梁。隔壁就是一幢18世纪的殖民地建筑，如今被开辟为五星级的福威斯旅馆，那里的钢琴演奏家穿着小礼服，侍者们则穿运动衫、系领带，下身是短裤和及膝袜

子。首都哈密尔顿离这儿也很近。丹妮尔恨它。那里距离美国有640英里，离巴黎3 500英里。她谁也不认识，那里又多雨，她在考百慕大驾照的考试中还失败了，只能依赖园丁才能进城。房子内部比较破旧，在这个亚热带的大西洋岛上，她也没有发现什么好玩的。“百慕大是个小镇，中等发达水平，有很多英国逃亡者，妇女们吃完午饭就打网球、喝茶。”他们的女儿莱斯利回忆道，她那衣着光鲜的法国母亲则“显得很突兀”。查克总是在忙生意，他也不怎么喜欢百慕大。他对高尔夫、航海或者深海捕鱼都没有什么兴趣，而居住在这片英属领地上的其他外国商人则多半以此打发时间。不过，只要他在场，他就做他喜欢的事，即帮忙把孩子们组织起来，用他的专业技能给别人带来好处。他们的住所附近有一所学校，他是那里的篮球队教练，他还参加了百慕大旅游委员会。

“百无大”（4）

他们最小的孩子——11岁的戴安娜和8岁的帕特里克，注册进入了百慕大的学校。大一些的孩子们，朱丽叶、卡罗琳和莱斯利跟随查克从夏威夷雇用的中国保姆搬到纽约第五大道的曼哈顿公寓，都进入了美国的学校。菲尼的孩子们也不怎么迷恋“百无大”，不过他们在那里度过了一些快乐的时光，特别是学校放假期间。菲尼会在那所巨大的房子里款待他们从学校带回家的朋友，有一次竟多达24个，女孩子们睡在楼上，男孩子们睡在楼下，家里的房间都成了宿舍。菲尼可谓一个苛刻的家长，他要求孩子们在假期里工作——帕特里克去卖冰激凌——并且遵守严格的预算制度，他也要求远在纽约的女儿们自己支付超出预算分配的开销，想让她们由此体会金钱的价值。他想方设法地贯彻这项政策。当他的女儿们和一位同龄朋友在曼哈顿的公寓，因与男友通话而积欠了一张巨额电话费账单时，他来到曼哈顿，切断了电话，然后在起居室的墙上挂起一张纽约市地图，在上面圈出邻近的付费电话，他还用透明胶条粘了一袋子硬币挂在那里。有个空闲的卧室是他用的，那儿有个电话，如果有朋友把电话打到那里，而且他恰巧在，他就告诉他们，5分钟后打到第61街和第5街交叉口的公用电话。一些朋友在餐馆里为他庆祝50岁寿辰后要去他家，女儿们央求他把墙上的硬币袋子取下来，可他偏不。于是，朋友们看到了这有趣的一幕，有个朋友说：“我也要给我的孩子做一个！”来到百慕大不久，查克和丹妮尔就创立了他们第一个有名字的慈善基金——戴维尼基金。“戴维尼”这个词是查克母亲的娘家姓“戴维斯”和父亲的姓“菲尼”的综合体。它并不是个正式注册的基金会，而只是在建立真正的基金会之前的一种“试运营”，尝试着对个人、教育和慈善机构进行匿名捐赠。作为一名美国大兵出身的世界弄潮儿，菲尼主要用这项基金来资助其他出身平寒，但却天资聪颖、积极进取的孩子，特别是他手下员工的孩子。“戴维尼是我第一次尝试着进行回报。”菲尼说，他第一年为戴

维尼基金输送了100万美元。查克指派新泽西的妹妹厄休拉来管理戴维尼基金。厄休拉飞到百慕大来创建银行账户，“我还记得卡明斯•朱伊尔跟我一起去银行开户，他穿着短裤，当时我就想：‘这是一家什么银行，员工能穿成这样？’”第一批受赠者是菲尼的一个雇员的四个孩子，他们的父亲在服役期间结识了菲尼，当时已经因心脏病而去世了。“我想让所有这样的孩子都能受教育。”查克告诉妹妹。厄休拉还利用戴维尼基金账户里的钱，为20多个聋哑儿童和失明儿童组织了一次为期两周的夏威夷夏令营。她慢慢悟出了一个道理：受赠者必须值得援助。戴维尼基金为夏威夷DFS店员们的约20个孩子每人提供2 000美元的资助。“这些孩子进入一所指定的大学，他们只需出入签到就能拿到学位。”厄休拉说，“我这个老太婆琢磨着，或许他们应该把成绩单寄给我。这下子，你都不知道有多快，两个孩子就消失了。申请基金的孩子们不是轻而易举就能上大学的，他们必须努力取得好成绩。”

“百无大”（5）

与此同时，查克和哈维的谈话已经有了新的进展，查克倾向于把所有的财产都投入基金会——包括在DFS的股份、他的产业以及所有的投资。他得征求丹妮尔和孩子们的意见，家里的房产都不动，不过那将是他们所有的财产。哈维•戴尔回忆说，那是菲尼的一系列想法，是“循序渐进”的。他认为，菲尼是在1980~1982年作出那个决定的。“查克作决定的方式跟我认识的其他人都不同，他常常是作出一些重要的决定后，把它们埋在心里，就像发酵一样。随着时间的流逝，他逐渐寻找到这些决定在内心水到渠成的时机。”菲尼已经记不清那个“翻越悬崖”的时刻了。在作出决定之后，他也没有对其进行哲学思考。“我认识到我不需要很多钱，因为我不想过那种需要很多钱的生活。”他简单地说。在反复考虑这件事的过程中，菲尼进行了他个人的第一笔大额捐献。1981年，他与厄尼•斯特恩取得了联系。斯特恩为纪念届康奈尔1956毕业25周年而创立了一个基金。当时，康奈尔大学有个传统：校友们都会在自己毕业25周年的纪念日凑集25万美元捐给学校。斯特恩在另一个更富有的同学约翰•林赛思的鼓动下，打算募集100万美元。（约翰的父亲埃尔默•林赛思就是克利夫兰电力公司的总裁。）学校发展规划办公室告诫斯特恩说，他设置的目标是不现实的。斯特恩联系到了菲尼，请他来相助。“我只是模糊地记得他是个‘三明治小伙儿’，我想他的主要论点就是——别放太多腊肠或大红肠，多用些面包！”而菲尼的答复是一张70万美元的支票。“结果我们捐了200万美元。”斯特恩说。菲尼认为，此举只是给他们班增光添彩了，但并没有解决学校的任何具体问题。他捐赠的欲望是来自一种坚实的信念——这一信念既受父母言传身教的影响，也源于他自己的企业家天赋，即他应当发挥已经为他带来巨额财富的才能，保证这些财富得到正确的使用，而不是简单地签出支票。要建立一个菲尼心目中那种针对具体需求的注册基金会是非常复杂的，比

如，这个基金会必须遵守百慕大对慈善活动的狭隘定义——不许向体育运动捐款，而这也许正是热爱运动的菲尼想做的。建立一个特定的慈善机构来进行全世界范围内的匿名捐赠，最终还需要得到百慕大议会的特别许可。1981年，哈维•戴尔从岛上最大的律师事务所科尼尔斯•迪尔&皮尔曼”请来一位英籍律师弗兰克•马奇，协助起草这项必不可少的法令。一年后，他们向百慕大议会的私人条例委员会提交了这项法令草案。它可申请成立一个名为“大西洋基金会”的慈善基金。为了向议员们表明诚意，草案同意百慕大慈善委员会监督大西洋基金的运作。百慕大慈善委员会于1982年通过了《大西洋基金会公司法案》，并获得了百慕大众议院的批准。大西洋基金会正式成立于1982年3月1日，原始文件保存在哈密尔顿国会街30号的公司机要室，启动资金为500万美元，宗旨是在全世界范围内救济穷苦人民，推动教育发展，援助以健康、年轻人、老人和国际正义为主题的项目。在项目和方向上，大西洋基金会没有为自己的活动设定限制，它的管理人有查克•菲尼、丹妮尔•菲尼和哈维•戴尔。菲尼委任雷•汉德兰为总裁，此人曾在康奈尔大学负责发展规划；顾问组成员为三位康奈尔人——查克•索尔斯、罗伯特•贝克和弗雷德•艾登特——以及乔治•帕克的朋友杰克•诺德曼。

“百无大”（6）

菲尼给基金会的每个人都发了一篇卡内基如何对待财富的文章，让他们阅读。尽管菲尼一说起生意就伶牙俐齿，但他却从来不能明白地讲述自己的人生哲学，这让他颇为尴尬。不过，他并不自我反省，而是说一些俏皮话来掩饰。熟人们表示，他们从来没有听到过菲尼一句反省的话，他总是用自己的幽默感避免表白内心。他从不解释自己的想法，而是给朋友和家人看一些从报纸、杂志上摘下来的文章或片段，他们只能从中领悟菲尼的意图。给他们看《财富》一文就很好地表明了自己捐赠的真谛，菲尼自己也放了一份卡内基的文章在桌上。确切地说，安德鲁•卡内基并不是查克•菲尼想要追随的楷模。这位苏格兰裔慈善家用苛刻而无情的手段获得了自己的财富，他喜欢看到自己的名字出现在图书馆和学校，而这两者都不适合菲尼。不过，卡内基的基本理念很纯洁——活着就要给予。那些在菲尼影响下读了《财富》一文的人都认定，他想要把自己在DFS积累的大部分——如果不是全部——财产都捐献出去，而且打算放弃在被称为“贪婪的10年”的20世纪80年代打拼下的巨额财富。父母的言传身教，在新泽西蓝领家庭成长过程中接受的“共享”文化，不愿疏远童年邻居和伙伴的愿望，以及他自己生而有之的善良和对别人的关注，这些都浇铸成了菲尼的秉性，无疑是他作出这个决定的根本原因。在新泽西埃尔莫，人们总是互相帮助，不会标榜成功带来的财富，也不会吹嘘自己有多么好的工作。尽管机构已架设到位，但戴尔认为应当在看到大西洋基金会确实是按预期那样运转之后，菲尼再往这个基金里投入物质财产。他建议菲尼先把它作为一个“传递实体”运行两年，资金先注入再捐献出去。至于应该给丹妮尔和孩子们留出多少钱，菲尼夫妇没有进行深入的讨论，也没有达成共识。“不过，当时查克很清楚，那些钱是唯一的例外，除此之外的所有钱都要纳入基金会。”还要额外考虑的是：由于这一切用的都是法国公民丹妮尔•菲尼的名义，

因此如果丹妮尔出了什么意外，依照法国的法律，她的全部财产都要转移给孩子们——他们也是法国公民。“这里存在一个重大的纳税问题。丹妮尔是法国人，在法国拥有居住权，孩子们也有法国国籍，”弗兰克•马奇解释道，“查克是个美国人，在全世界都可以征税。如果丹妮尔在掌资期间去世，那么依照法国法律的规定，她的遗产应当由孩子们继承，菲尼不可能得到，除非卖了它们。问题就在于菲尼是否拥有所有权，按惯例，菲尼可以把它们归入百慕大信托基金，可信托基金必须有受益人，这样就又回到了法国法令的制约中，而建立基金会或慈善机构就避开了法国法令的难题，而且减轻了查克在美国的债务。从这个角度说，并没有什么奇特的。奇特的是，查克所投入的资金的量。把全部的资产都投入基金会，这是绝无仅有的。我见过许多创办基金的欧洲人，他们只投入30%左右的商业资金。这件事中独特的一点就是，那的的确确是菲尼的全部财富。”关于菲尼将要进行的惊世之举，他和戴尔进行了一次“严肃的会谈”。“我们达成的共识之一就是，不管那些财产价值多少，除了留给丹妮尔和孩子们的之外，其他的全部投入基金会。这个决定极其不寻常，也许在世界上都史无前例。我说：‘你必须确认这个决定，因为如果你在三个星期以后改变主意，那就太糟了。钱已划走，你无法追回，也不能再用。’我说得声色俱厉，但他毫不动摇，因为他知道自己想清楚了，而那正是他想做的。”